AL RIES & LAURA RIES

**tác giả cuốn *Tập trung để khác biệt* và *Nguồn gốc nhãn hiệu***

# 22 quy luật bất biến trong xây dựng thương hiệu

CÁCH DUY NHẤT ĐỂ VƯỢT TRỘI VÀ XÂY DỰNG MỘT THƯƠNG HIỆU THỰC SỰ

alphabooks® | NXB TRI THỨC



# TỦ SÁCH

**Trân trọng giới thiệu tủ sách**

**PR XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU & DOANH NGHIỆP**

1. Tập trung để khác biệt, tác giả: Al Ries, Laura Ries; số trang: 468; giá bìa: 99.000 đ

2. Nguồn gốc nhãn hiệu, tác giả: Al Ries, Laura Ries; số trang: 400; giá bìa: 49.0000 đ

3. Sáng tạo, tác giả: Marty Neumeier, số trang: 196, giá bìa: 44.000 đ

4. Đảo chiều, tác giả: Marty Neumeier, số trang: 200, giá bìa: 44.000 đ

5. Khoảng cách, tác giả: Marty Neumeier, số trang: 204, giá bìa: 44.000 đ

6. Quản trị thương hiệu, tác giả: Patricia F. Nicolino, số trang: 418, giá bìa: 119.000 đ

7. Chiến lược thương hiệu châu Á, tác giả: Martin Roll, số trang: 412, giá bìa: 69.000 đ

8. Quản trị thương hiệu cá nhân và công ty, tác giả: Hubert K. Rampersad, số trang: 432, giá bìa: 79.000 đ

# THƯƠNG HIỆU VIỆT - VÀ 22 QUY LUẬT BẤT BIẾN!

Làm thế nào để xây dựng được thương hiệu mạnh? Làm thế nào để có được những ngày tháng kinh doanh bình yên và phát triển bền vững? Đó chính là mục tiêu và tham vọng mà hai tác giả Al Ries và Laura Ries muốn đem đến cho cộng đồng doanh nghiệp thông qua công trình nghiên cứu sâu rộng từ rất nhiều bài học thành công và thất bại trong nhiều ngành hàng lớn của những thị trường cạnh tranh khốc liệt nhất.

Như lời tác giả: "Vấn đề tiếp thị đang ngày càng trở nên phức tạp, rối rắm và sử dụng quá nhiều thứ ngôn ngữ khó hiểu". Cuốn *22 quy luật bất biến trong xây dựng thương hiệu* này xoay quanh một ý tưởng chủ đạo – một ý tưởng đơn giản nhưng không nhiều công ty nhận thức được, đó là: "Thương hiệu phải đại

diện cho ý tưởng đơn nhất.” Giới hạn này lại chính là phần cơ bản nhất của toàn bộ quá trình xây dựng thương hiệu.

Cuốn sách đã được nhiều thế hệ những nhà quản trị kinh doanh, tiếp thị và thương hiệu đón đọc. Tuy nhiên, để có thể hiểu được hết giá trị, ý từ sâu sắc từ những bài học trong cuốn sách này đòi hỏi người đọc cần có một số trải nghiệm và nền tảng nhất định về thực tiễn kinh doanh và quản trị tiếp thị thương hiệu. Đối với sinh viên, những nhà quản trị tương lai yêu thích thế giới thương hiệu thì sẽ tìm thấy đây những định hướng lớn quan trọng cho việc nghiên cứu, học tập của mình.

Nếu như cuốn *22 quy luật bất biến trong xây dựng thương hiệu* được xem là một trong những cuốn sách kinh điển về quản trị marketing thì cuốn *11 quy luật bất biến trong xây dựng thương hiệu trên Internet* vẫn còn gây nhiều tranh cãi. Sự tranh cãi vì bản thân Internet là một môi trường liên tục biến đổi và không gì có thể được coi là bất biến trong môi trường đó. Trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay, Internet vừa trở thành một công cụ đắc lực để xây dựng nhãn hiệu thương mại (thương hiệu), lại vừa

là một ngành kinh doanh sinh lời nhanh và biến đổi không ngừng. Xét một cách tổng thể, đây là một điểm khởi đầu tốt cho bất kỳ ai muốn tìm hiểu về việc xây dựng thương hiệu trực tuyến. Như chính Al Ries và Laura Ries đã nói trong cuốn sách: "Chúng tôi không nghĩ rằng tất cả các quy luật trong xây dựng thương hiệu đều có thể áp dụng tương tự cho Internet như trong đời thực".

Trong điều kiện Việt Nam chưa có nhiều công trình nghiên cứu sâu rộng và thực tiễn thì cuốn sách là một nguồn tham khảo giá trị giúp chúng ta có tầm nhìn hệ thống về những vấn đề thiết thực nhất mà mọi thương hiệu sẽ phải đối diện trong quá trình xây dựng và phát triển.

Xin cảm ơn công ty Alpha Books đã có nhiều nỗ lực trân trọng đem đến cho bạn đọc và doanh nhân Việt Nam những đầu sách thật giá trị cho hành trình hội nhập và phát triển của thương hiệu Việt.

*Tp. HCM, ngày 15 tháng 4 năm 2010*

**TRẦN HOÀNG**

Chủ tịch Hội Marketing TP. HCM

Giám đốc trường Truyền thông Tiếp thị
***VietnamMarcom.***

# 1 - QUY LUẬT MỞ RỘNG THƯƠNG HIỆU

**Sức mạnh của một thương hiệu tỷ lệ nghịch với quy mô của nó**

Hãy nghĩ về thương hiệu Chevrolet. Điều gì ngay lập tức xuất hiện trong đầu anh?

Có vướng mắc gì ư? Dễ hiểu thôi. Đó là vì Chevrolet vừa có thể là xe con vừa có thể là xe tải, vừa có thể to vừa có thể nhỏ, có thể rẻ hay đắt. Cái nào sẽ xuất hiện đầu tiên đây?

Khi một cái tên được dán lên tất cả mọi thứ, nó sẽ dần mất đi sức mạnh. Chevrolet đã




Chevrolet đã sử dụng nhiều chương trình quảng cáo cho mỗi

từng là một thương hiệu ô tô bán chạy nhất nước Mỹ. Đã từng thôi. Ngày nay, Ford mới là thương hiệu số một.

Hãy nghĩ về Ford. Rắc rối cũng y như vậy. Ford và Chevrolet một khi đã trở thành những thương hiệu rất mạnh thì sẽ dần suy yếu.

Những người dùng xe Ford sẽ nói về những chiếc Tauruses, Broncos, những chiếc Explorer, hay những chiếc Escorts của họ? Những người dùng xe Chevrolet thì nói về loại xe nào? Trừ chiếc Covette, trong các dòng xe của Chevrolet chẳng còn thương hiệu nào mạnh nữa. Và đó là rắc rối đối với hình ảnh thương hiệu *(brand image)* của Chevrolet.

mẫu xe của họ, chẳng hạn chiếc Malibu được quảng cáo với chủ đề "Chúng tôi sẽ ở đó". Có thể mua một chiếc Malibu ở đâu? Đầu tiên cần phải biết rằng dấu hiệu trên là một thương hiệu đăng ký (hay còn gọi là thương hiệu hàng hóa) (trademark) (1) của Chevrolet, và tiếp đó lại phải nhớ rằng xe Malibu do

Chevrolet sản xuất. Hầu hết mọi người chẳng bận tâm nhiều đến thế.

(1). Trademark: được gọi là thương hiệu hàng hóa (theo điều 785 Bộ luật Dân sự nước CHXHCN Việt Nam), hoặc "thương hiệu đăng ký" như người dịch sử dụng trong cuốn sách này. Theo Hiệp định Thương mại Việt - Mỹ, những yếu tố có thể làm nên trademark là: từ ngữ, số, biểu tượng, dụng cụ/kiểu dáng; khẩu hiệu; hình thức kinh doanh/ kiểu dáng sản phẩm; màu sắc; âm thanh; mùi vị và tổ hợp của các yếu tố trên. Trademark hoàn toàn khác với brand (mà trong cuốn sách này người dịch gọi là thương hiệu). Có thể thấy một số khác biệt cơ bản như sau:

| *Trademark* (Thương hiệu đăng ký) | *Brand* (Thương hiệu) |
|---|---|
| Hiện diện trên văn bản pháp lý. | Hiện diện trong tâm trí khác hàng. |
| Là phần xác. | Là phần hồn gắn liền với uy tín, hình ảnh của công ty. |
| Doanh nghiệp tự | |

| | |
|---|---|
| hoặc thuê thiết kế và đăng ký cơ quan sở hữu trí tuệ công nhận. | Doanh nghiệp xây dựng và khách hàng công nhận. |
| Luật sư đảm nhận đăng ký và bảo vệ | Các nhà quản trị thương hiệu và marketing đảm nhận việc sáng tạo tiếng tăm, sự cảm nhận, liên tưởng tích cực và sự trung thành với brand. |
| Được xây dựng trên hệ thống luật về thương hiệu đăng ký, thông qua các định chế về pháp luật | Được xây dựng trên hệ thống tổ chức của công ty, thông qua công ty nghiên cứu thị trường và các hoạt động truyền thông marketing. |

*Trademark* được chủ yếu tiếp cận trên góc độ pháp lý và tài chính liên quan đến vấn đề đăng ký, mua bán, cho thuê, kiện tụng liên quan đến thương hiệu đăng ký.

*Brand* được tiếp cận chủ yếu trên góc độ marketing, tức là xây dựng thương hiệu trong tâm trí khách hàng thông qua truyền thông quảng bá và chiến lược marketing.

*Trademark* (thương hiệu đăng ký) chính là biểu tượng trực quan của brand (thương hiệu).

Chevrolet có 10 kiểu xe con khác nhau. Ford có 8. Đó là một trong những nguyên nhân tại sao Ford bán được nhiều xe hơn Chevrolet. Sức mạnh của một thương hiệu tỷ lệ nghịch với quy mô của nó.

| | |
|---|---|
| 1987: | 1,500,398 |
| 1989: | 1,348,430 |
| 1991: | 1,161,236 |
| 1993: | 1,049,618 |
| 1995: | 1,054,071 |
| 1997: | 980,554 |
| 1999: | 884,749 |
| 2001: | 830,038 |

Doanh số xe con Chevrolet giảm dần khi thương hiệu này mất vị trí hàng đầu vào tay Ford. Hiện nay, Ford bán được nhiều hơn

Tại sao Chevrolet lại đưa ra thị trường tất cả những kiểu xe này? Vì họ muốn bán được nhiều xe hơn. Và trong ngắn hạn thì họ làm được như vậy. Nhưng về lâu dài, việc này sẽ phá hoại hình ảnh thương hiệu của Chevrolet trong tâm thức người tiêu dùng.

Ngắn hạn không đi cùng dài hạn. Có nên mở rộng dòng sản phẩm chỉ để tăng doanh số trong thời gian trước mắt hay

không? Hay nên duy trì một dòng sản phẩm hẹp để xây dựng thương hiệu trong tâm thức khách hàng và tăng doanh số trong tương lai? Có nên xây dựng một thương hiệu trong hôm nay để thúc đẩy việc kinh doanh vào ngày mai không? Hay nên mở rộng thương hiệu trong hôm nay chỉ để bán được sản phẩm ngay ngày hôm nay và chứng kiến sự suy tàn của thương hiệu đó ngày mai?

Chevrolet 18%. Khi tính thêm cả xe tải thì con số đó là 23%.

Hầu hết các công ty đặt trọng tâm vào kết quả ngắn hạn. Việc mở rộng dòng sản phẩm (*line extension*), xây dựng hàng loạt cây thương hiệu (*megabranding*), quy định mức giá khác nhau và một loạt những kỹ thuật marketing phức tạp khác đang được sử dụng để khai thác tối đa thương hiệu chứ không phải xây dựng thương hiệu. Dù việc khai thác thương hiệu dễ dàng đem lại thu nhập trong ngắn hạn hơn, về lâu dài việc này sẽ làm xói mòn thương hiệu cho đến khi nó không còn đại diện cho cái gì nữa.

Điều Chevrolet đã làm với ô tô cũng là điều

American Express đang làm với thẻ tín dụng. AmEx đã từng là thẻ tín dụng hàng đầu và uy tín nhất. Hội viên đăng ký nhận được rất nhiều đặc quyền. Sau đó American Express bắt đầu mở rộng dòng sản phẩm với các loại thẻ và dịch vụ mới nhằm tăng thị phần. Mục tiêu của AmEx là trở thành một siêu thị tài chính.

Năm 1988, American Express đã đưa ra nhiều loại thẻ và nắm 27% thị trường. Sau đó công ty này bắt đầu giới thiệu liên tiếp một loạt các loại thẻ mới như: Senior, Student, Membership Miles, Optima Rewards Plus Gold, Delta SkyMiles Optima, Optima True Grace, Optima Golf, Purchasing, và Corporate Executive, đấy là mới kể sơ sơ. Theo Tổng Giám đốc Điều hành (CEO) của công ty thì mục tiêu của AmEx là phát hành 12 đến 15 loại thẻ mới mỗi năm.



Trong lĩnh vực thẻ tín dụng, American Express đứng thứ ba,

Hiện giờ American Express có bao nhiêu thị phần? Chỉ 18% mà thôi.

Levi Strauss cũng làm tương tự với sản phẩm quần jeans của mình. Để mở rộng thị trường, Levi tung ra một loạt mẫu quần với các kiểu dáng khác nhau: nhiều túi, có khóa kéo, ống rộng... Tại mỗi điểm bán, có đến 27 kiểu dáng quần jeans Levi's khác nhau. Và nếu khách hàng không tìm được cái nào vừa ý, Levi's thậm chí còn nhận may đo theo thông số của khách. Vậy mà trong bảy năm qua, thị phần công ty này trên thị trường quần jeans đã giảm từ 31 xuống 19%!

cách Visa và MasterCard một quãng xa. Mở rộng thương hiệu là một chiến lược nguy hiểm đối với bất kỳ thương hiệu nào, nhưng nó còn đặc biệt nguy hiểm nếu đó là một thương hiệu ít thành tích như American Express.

Procter & Gamble cũng làm tương tự với thuốc đánh răng. Khi chúng tôi tư vấn thương hiệu cho Crest, giám đốc marketing của họ, hỏi chúng tôi:

"Crest có 38 thương hiệu con[(2)]. Anh nghĩ thế là nhiều hay ít?"

"Miệng anh có bao nhiêu cái răng", chúng tôi hỏi anh ta.

"32"

"Không loại thuốc đánh răng nào nên có nhiều thương hiệu con hơn số răng có trong miệng".

Khi chúng tôi trả lời câu hỏi trên, Crest đang có 36% thị phần. Hiện nay thương hiệu này có hơn 50 thương hiệu con, nhưng thị phần của nó đã giảm xuống chỉ còn 25%. Và chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi Crest mất vị trí hàng đầu vào tay Colgate.




Thuốc đánh răng Colgate là một ngành hàng mở rộng cũng như Crest.

Nhiều công ty cố tìm cách lý giải việc mở rộng dòng sản phẩm bằng cách đưa ra các

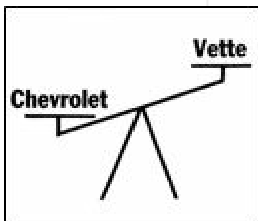
khái niệm thương hiệu chủ đạo (*masterbrand*), siêu thương hiệu (*superbrand*) hay thương hiệu gốc (*megabrand*).

- Chevrolet là thương hiệu gốc còn Camaro, Caprice, Cavalier, Corsica-Beretta, Corvette, Lumina, Malibu, Metro, Monte Carlo, và Prizm là các thương hiệu nhánh.

- Pontiac là thương hiệu gốc còn Bonneville, Firebird, Grand Am, Grand Prix và Sunfire là các thương hiệu nhánh.

- Buick là thương hiệu gốc còn Century, LeSabre, Park Avenue, và Regal là các thương hiệu nhánh.

Nhưng cái đã cứu Colgate là việc tập trung hoàn toàn vào thương hiệu Colgate Total. Chương trình marketing chỉ tập trung vào một thương hiệu này đã giúp Colgate trở thành thương hiệu thuốc đánh răng hàng đầu trên thị trường Mỹ sau nhiều thập kỷ đi sau Crest.

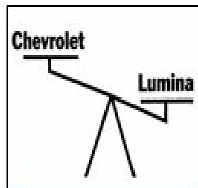



Chủ sở hữu một chiếc Chevrolet Corvette gọi chiếc xe của mình chỉ đơn giản là "Vette".

Nhưng người khác lại không nghĩ như vậy. Trong tâm thức, hầu hết mọi người đều cố tự gắn một thương hiệu nào đó cho sản phẩm. Và cách gắn những thương hiệu đó của mọi người cũng không giống nhau. Người ta có xu hướng sử dụng cái tên nào sát với bản chất của sản phẩm đó nhất. Đó có thể là tên một thương hiệu gốc (*megabrand*). Có thể là tên mẫu sản phẩm (*model*). Đó cũng có thể là một cái tên lóng (*nickname*).

Người chủ một chiếc Lumina sẽ nói: "Tôi đi xe Chevrolet". Người chủ một chiếc Corvette sẽ nói: "Tôi lái một con Vette kia".

Có hàng nghìn cặp tên trong tâm thức người tiêu dùng. Tương tự những chiếc bập bênh bao giờ cũng có bên cao bên thấp, bất cứ cặp tên nào cũng vậy, bao giờ cũng chỉ có một cái tên ở bên cao hơn và được chọn. Với cặp Chevrolet/ Lumina, cái tên Chevrolet được chọn, vì thế người chủ xe nói: "Tôi lái chiếc Chevrolet". Trong cặp Chevrolet/ Corvette, cái tên Corvette được chọn, vì vậy người chủ xe Corvette nói: "Tôi lái một chiếc Vette".




Tuy nhiên, người chủ một chiếc Chevrolet Lumina lại gọi chiếc xe của mình là "Chevrolet". Gán một thương hiệu kép cho một sản phẩm bao giờ cũng

Vậy mà các nhà tiếp thị toàn thực hiện các chương trình xây dựng thương hiệu

mâu thuẫn với cách thức người tiêu dùng nhận biết thương hiệu đó!

Khách hàng muốn thương hiệu có phạm vi hẹp và có thể phân biệt dễ dàng chỉ nhờ một từ duy nhất, càng ngắn càng tốt. Nhưng các nhà tiếp thị, trong nỗ lực nhằm làm sản phẩm của mình khác biệt với các sản phẩm tương tự trên thị trường, đã đưa ra những thương hiệu sôi nổi đến mức buồn cười.

nguy hiểm. Ngay khi có thể, khách hàng sẽ đơn giản hóa thương hiệu đó xuống chỉ còn một từ.

- Dầu bôi rám nắng liều lượng vaseline cao Vaseline Intensive Care,
- Nước rửa mặt chống trứng cá không có dầu Neutrogena,
- Khử mùi dạng gel trong suốt Gillette ClearGel,
- Sữa rửa mặt tạo bọt không




Để cạnh tranh với Tylenol, Bayer tung ra một sản phẩm

dầu Johnson's

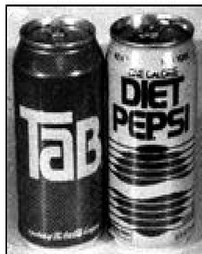
- Clean & Clean
- Thuốc cho người lớn không có chất aspirin St. Joseph,
- Tã giấy trẻ em siêu khô Kleenex Super Dry,
- Bột giặt Fruit of the Loom,
- Máy ướp lạnh rượu vang Harley-Davidson,
- Chất tẩy rửa với toàn bộ thành phần thiên nhiên Heinz.

acetaminophen tương tự có tên Bayer Non-Aspirin. Thực ra, Bayer có ý ngầm chỉ "aspirin", vậy làm sao đồng thời họ có thể nói "non-aspirin" được. Bayer đã không thể làm được việc đó, và sản phẩm này chẳng đi đến đâu cả.

Các nhà tiếp thị thường nhầm lẫn sức mạnh của thương hiệu với doanh số bán ra từ thương hiệu đó. Nhưng doanh số không chỉ là hàm số của sức mạnh

của một thương hiệu. Doanh số còn là hàm số thể hiện sức mạnh hay sự yếu kém trong khả năng cạnh tranh của một thương hiệu.

Nếu đối thủ cạnh tranh yếu kém hoặc không tồn tại, bạn vẫn có thể tăng doanh số bằng cách mở rộng thương hiệu đó ra các phân khúc thị trường khác, tức là làm thương hiệu của mình yếu đi. Từ đó bạn sẽ ngay lập tức rút ra kết luận rằng, việc mở rộng ngành hàng đem lại hiệu quả.




Không như nhiều người trong ngành marketing nghĩ, Tab đã bán chạy hơn Diet Pepsi đến 32% tại thời điểm Diet Coke được tung ra.

Nhưng làm như vậy chỉ chứng tỏ được sự yếu kém của đối thủ cạnh tranh mà thôi. Coca Cola chẳng có gì để mất khi họ đưa ra Diet Coke (Coca Cola dành cho người ăn kiêng), vì đối thủ Pepsi Cola cũng có một sản phẩm mở rộng có tên là Diet Pepsi (Pepsi cho người ăn kiêng).

Mặc dù việc mở rộng dòng sản phẩm có thể gia tăng doanh số trong ngắn hạn, sang việc này lại đi ngược lại khái niệm xây dựng thương hiệu. Nếu muốn xây dựng một thương hiệu mạnh trong tâm thức người tiêu dùng, bạn cần thu hẹp thương hiệu của mình, chứ đừng mở rộng nó.

Về lâu dài, việc mở rộng thương hiệu sẽ giảm sức mạnh và làm suy yếu hình ảnh của bạn.

(Bằng cách tách NutraSweet khỏi sản phẩm của Tab và đưa nó vào riêng sản phẩm Diet Coke, Coca Cola đã thành công trong việc giết chết thương hiệu Tab). Tuy nhiên, thương hiệu Tab xét theo khía cạnh tên tuổi lại mạnh hơn các thương hiệu mở rộng như Diet Pepsi hay Diet Coke.

# 2 - QUY LUẬT HƯỚNG TÂM

## Một thương hiệu trở nên mạnh hơn khi được thu hẹp trọng tâm

Thị trấn nào ở Mỹ cũng có quán cà phê. Còn ở các thành phố, có thể thấy quán cà phê nhan nhản trong mọi tòa nhà.




Việc thu hẹp trọng tâm không giống như việc giới hạn dòng sản phẩm. Starbucks có

Vậy ta có thể tìm được gì để ăn trong một quán cà phê? Tất cả mọi thứ. Bữa sáng, bữa trưa, bữa tối. Bánh kẹp, bánh nướng xốp, xúc xích, bánh hamburger, bánh sandwich, bánh hấp, kem, và, dĩ nhiên, cà phê.

Howard Schultz đã làm

gì? Trong một loạt các động thái phát triển kinh doanh, ông đã mở một cửa hàng cà phê chỉ tập trung bán các loại cà phê, tất cả cà phê. Nói cách khác, ông đã thu hẹp trọng tâm.

đến 30 loại cà phê khác nhau

Ngày nay con đẻ của Schultz – Starbucks – là một chuỗi cửa hàng được nhân rộng lên nhanh chóng, hàng năm đem lại hàng triệu đô-la doanh thu. Công ty của ông, Starbucks Corp., có giá trị 8,7 tỷ đô-la Mỹ trên thị trường chứng khoán. Và Howard Schultz sở hữu phần lớn cổ phiếu của công ty.

Tất cả các thị trấn của Mỹ đều có cửa hàng bán các món ăn sẵn (*deli*)[1]. Ở các thành phố lớn có thể tìm thấy các quán như thế quanh khu nhà ở.

Vậy thì người ta có gì để ăn trong một cửa hàng deli đây? Mọi thứ. Súp, salad, bánh sandwich nóng và nguội, ba loại bò bít tết, bốn loại bánh hamburger, năm loại phomát. Bánh cuộn cứng, bánh cuộn



mềm, bánh cuộn đặc biệt, ba loại rau dầm dấm, bốn loại bánh mì, năm loại bánh vòng. Khoai tây rán, bánh quy xoắn, bột ngô giòn. Bánh nướng xốp, bánh rán, bánh quy, bánh ngọt, kẹo thanh, kem, sữa chua đá. Bia, sôđa, nước, cà phê, trà, đồ uống nhẹ các loại. Báo, thuốc lá, vé số xổ. Các cửa hàng deli đều hãnh diện là họ bán đủ thứ.

Khi bán tất cả mọi thứ, như một delicatessen (cửa hàng bán các món ăn sẵn), anh đã tự hạn chế khả năng xây dựng một thương hiệu của mình. Đặt tên cho một thương hiệu cửa hàng delicatessen toàn quốc ư? Không có cái tên nào thích hợp cả.

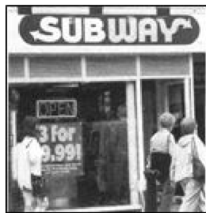
Fred DeLuca đã làm gì? Ông thu hẹp mục tiêu và chỉ bán một loại bánh sandwich có tên sandwich tàu ngầm[2].

Sẽ có nhiều điều hay khi thu gọn thương hiệu thay vì bung nó ra. Đó là cú quyết định thuộc tầm cỡ thiên tài trong trường hợp của DeLuca.

Fred DeLuca đặt tên hệ thống cửa hàng của

mình là Subway (Tàu điện ngầm), một cái tên tuyệt vời cho một cửa hàng chỉ bán loại sandwich tàu ngầm. Đó là một cái tên mà không người khách nào có thể quên.

Nước đi khôn ngoan thứ hai là việc điều hành. Khi chỉ chuyên sản xuất bánh sandwich tàu ngầm, ta sẽ trở nên thành thạo trong việc làm bánh này.




Subway, với 12.008 cửa hàng trên toàn nước Mỹ, chỉ ít hơn về số lượng so với McDonald's với 12.629 cửa hàng. Cũng như McDonald's, Subway

Một cửa hàng McDonald's trung bình có 60 hoặc 70 loại thức ăn trong thực đơn trong khi có đến một nửa các nhân viên chưa đủ khả năng để giải quyết những phức tạp trong việc kinh doanh ngày nay. Và người ta lại thắc mắc tại sao thức ăn và dịch vụ ở đây không còn được như khi McDonald's chỉ có mỗi món hamburger, khoai tây rán và đồ uống nhẹ. (Thực đơn lúc đầu của

McDonald's chỉ có 11 món các loại).

cũng đã đưa thương hiệu của mình ra thị trường toàn cầu.

| | |
|---|---|
| HAMBURGERS | 15¢ |
| CHEESEBURGERS | 19¢ |
| FRENCH FRIES | 10¢ |
| ROOT BEER | 10¢ |
| ORANGEADE | 10¢ |
| COCA-COLA | 10¢ |
| COFFEE | 10¢ |
| MILK | 12¢ |
| MILK SHAKES<br>CHOCOLATE, VANILLA<br>STRAWBERRY | 20¢ |

Đây là một thực đơn gốc của McDonald's. Chỉ với 1,56 đô-la là có thể mua được mọi thứ trên thực đơn, với đủ hương

vị.

Subway đã trở thành chuỗi cửa hàng ăn nhanh lớn thứ tám ở Mỹ. Công ty có hơn 15.000 cửa hàng tại 75 nước trên toàn thế giới. Vì Subway vẫn còn là một công ty tư nhân, khó có thể biết đích xác lời lãi của họ là bao nhiêu, nhưng chúng tôi biết mức lương Fred DeLuca tự trả cho mình (Anh này đã buộc phải tiết lộ mức lương của mình tại một phiên tòa).

Năm 1990, Fred DeLuca đã tự trả cho mình 27 triệu đô-la. Năm 1991, 32 triệu. Năm 1992, 42 triệu. Năm 1993, 54 triệu. Năm 1994, 60 triệu. Thật là những con số ấn tượng!

Charles Lazarus sở hữu một cửa hàng có tên "Siêu thị cho Thiếu nhi" (*Children's Supermart*), chỉ bán hai thứ: đồ nội thất và đồ chơi cho trẻ em. Nhưng ông muốn mở rộng hơn nữa.

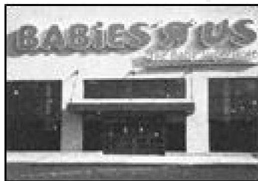
Cách thông thường nhất để mở rộng là gì? Bổ sung thêm mặt hàng. Đúng vậy. Hẳn là ông ta sẽ bổ sung thêm xe đạp, đồ ăn cho trẻ con, tã giấy và quần áo trẻ em.

Nhưng Lazarus đã không làm thế. Ông bỏ luôn mặt hàng đồ nội thất và chỉ bán đồ chơi mà thôi.

Sẽ có nhiều lợi ích khi thu hẹp thương hiệu thay vì bung nó ra. Trước tiên, Lazarus lấp đầy một nửa cửa hàng còn trống bằng các món đồ chơi, khiến cho khách hàng dễ chọn lựa hơn và có nhiều lý do để đến cửa hàng hơn. Sau đó, ông đổi tên cửa hàng từ Children's Supermart (Siêu thị cho thiếu nhi) thành Toys "R" Us (Chúng tôi là đồ chơi).




Toys "R" Us là chuỗi cửa hàng đầu tiên chuyên bán một loại mặt hàng. Đây cũng là mô hình kiểu mẫu cho các thương hiệu cửa hàng chuyên bán một dòng sản phẩm hàng hóa



> Sau thành công bước đầu, Toys "R" Us đã đi sai hướng. Họ mở rộng dòng sản phẩm như Babies "R" Us và Kids "R" Us. Không những các thương hiệu phái sinh này không thành công mà chúng còn làm tổn hại đến sức mạnh của thương hiệu Toys "R" Us.

Ngày nay số lượng đồ chơi Toys "R" Us bán ra chiếm 20% tổng số các loại đồ chơi được bán ở Mỹ. Và chuỗi cửa hàng của Lazarus trở thành mô hình

kiểu mẫu cho các cửa hàng chuyên bán một dòng hàng hóa (còn gọi là *category killer*) trong lĩnh vực bán lẻ. Ví dụ như Home Depot chuyên cung cấp đồ gia dụng; The Gap chuyên quần áo mặc đi chơi; The Limited chuyên y phục công sở cho phụ nữ; Victoria's Secret chuyên đồ nội y cho các quý bà; PetsMart chuyên cung cấp vật nuôi; Blockbuster Video chuyên cho thuê băng video; CompUSA chuyên bán máy tính; Foot Locker chuyên giày thể thao.

Hầu hết các cửa hàng chuyên bán một dòng hàng hóa tuân theo cùng một mô hình gồm năm bước:

**1. Thu hẹp trọng tâm.** Một chương trình xây dựng thương hiệu mạnh luôn bắt đầu bằng việc thu hẹp chủng loại sản phẩm.

**2. Lượng hàng nhiều.** Một cửa hàng Toys "R" Us thường có đến 10 nghìn món đồ chơi trong khi một gian

Paper.
Chemicals.
Rubber products, including tires & boots.
Electronics.
Machinery.
Computers.
Mobile phones.

Nokia đã từng sản

hàng bách hóa lớn chỉ có khoảng 3 nghìn.

**3. Mua rẻ.** Toys “R” Us kiếm tiền nhờ mua rẻ đồ chơi, chứ không nhờ bán đồ chơi.

**4. Bán rẻ.** Khi mua được hàng rẻ, có thể bán với giá rẻ mà vẫn có lãi.

**5. Chiếm ưu thế về một dòng sản phẩm.** Mục tiêu cuối cùng của bất kỳ chương trình xây dựng thương hiệu nào là chiếm ưu thế về một dòng sản phẩm.

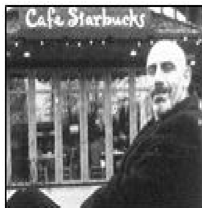
Khi chiếm ưu thế về một dòng sản phẩm, anh sẽ rất mạnh.

xuất thập cẩm đủ mọi thứ. Sau đó công ty thu hẹp trọng tâm chỉ sản xuất điện thoại di động. Ngày nay Nokia nắm giữ khoảng 35% thị phần điện thoại di động trên thế giới và là thương hiệu thống trị trong ngành điện thoại di động.

Microsoft nắm 95% thị trường hệ điều hành cho máy tính để bàn trên toàn thế giới. Intel có 80% thị phần mạch vi xử lý trên toàn cầu. Coca Cola chiếm

70% thị phần nước giải khát cola thế giới. Và để chiếm ưu thế về một dòng sản phẩm, ta cần thu hẹp trọng tâm thương hiệu.

Tại sao có rất ít nhà tiếp thị muốn thu hẹp thương hiệu? Tại sao hầu hết họ muốn mở rộng thương hiệu. Đó là vì mọi người nhìn vào các công ty hoạt động thành công và bị lạc hướng. Họ cho rằng các công ty kia thành công là nhờ mở rộng thương hiệu. (Chẳng hạn như Stabucks hiện đang bận rộn bán đủ mọi thứ từ kem đến đồ uống đóng chai và trà).




Hầu hết các công ty sẽ thất bại khi mở rộng dòng sản phẩm. Café Starbucks với các món gà là một thảm họa của Starbucks

Nhưng hãy tập trung vào một điểm quan trọng. Anh muốn giàu có phải không? Hãy tự hỏi: liệu có thể giàu có bằng cách làm những việc giống như những người giàu làm hay không?

Những người giàu làm gì? Họ mua những căn nhà đắt giá và ăn ở những nhà hàng sang trọng. Họ đi những chiếc Rolls-Royce và đeo đồng hồ Rolex. Họ đi nghỉ ở Riviera.

Liệu việc mua nhà, xe Rolls-Royce và một chiếc đồng hồ Rolex có làm anh giàu lên không? Rõ ràng là không. Ngược lại là đằng khác. Anh rất có thể sẽ hết sạch tiền hay thậm chí phá sản.




Domino's không chỉ tập trung vào pizza, họ còn chú trọng việc giao bánh tận nhà. Kết quả là Domino's đã trở thành chuỗi cửa hàng pizza

Đa phần mọi người đều tìm kiếm sự thành công không đúng chỗ. Họ cố tìm hiểu những gì các công ty làm ăn phát đạt đang làm và sau đó làm y hệt.

Các công ty đó làm gì? Họ mua các máy bay phản lực Gulfstream. Họ tiến hành các chương trình như kỹ năng trao quyền quản lý, đào tạo kỹ năng

lãnh đạo, cách quản lý công khai tài chính và cách quản lý chú trọng chất lượng[3]. Và họ mở rộng các thương hiệu của mình.

lớn thứ hai thế giới, chỉ sau Pizza Hut.

Việc mua một chiếc Gulfstream V với giá 42 triệu đô-la hay mở rộng thương hiệu có làm công ty của anh thành công không? Không.

Nếu muốn giàu có, anh phải làm những gì những người giàu đã làm TRƯỚC KHI họ giàu. Nếu anh muốn có một công ty thành công, hãy làm những gì một công ty thành công đã làm TRƯỚC KHI họ thành công. Họ đã làm gì thì đó là việc anh cần tìm hiểu.

Và như đã thấy, tất cả họ đều làm cùng một việc. Họ thu hẹp trọng tâm.




Là kẻ đến sau trong thế giới pizza, Papa John's tập trung vào một khái

Khi mới thành lập, Domino's Pizza bán pizza và sandwich tàu ngầm; Little Caesars bán pizza, tôm nướng, cá và khoai tây rán, và gà quay; Papa John's bán pizza, sandwich phomát, sandwich tàu ngầm, nấm xào, bí xào zucchini, salát và bánh hành.

Theo anh, Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter[(4)] đã làm gì để biến Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's thành các thương hiệu lớn mạnh? Bằng cách mở rộng thực đơn hay thu hẹp chúng?

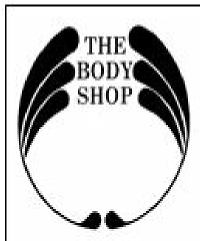
Có rất nhiều điều hay khi thu hẹp trọng tâm.

niệm nâng cấp sản phẩm như thế này "Chất liệu tốt hơn. Pizza ngon ngon". Hiện nay Papa John's là chuỗi cửa hàng pizza lớn thứ ba tại Mỹ.

# 3 - QUY LUẬT QUẢNG BÁ

## Thương hiệu ra đời nhờ sự quảng bá, chứ không phải quảng cáo[(1)]

Hầu hết trong số khoảng 15 nghìn công ty quảng cáo của Mỹ trung thành với khái niệm xây dựng một thương hiệu nhờ quảng cáo.




Anita Roddick tạo nên The Body Shop năm 1976 quanh khái niệm về đồ mỹ phẩm

"Điều cơ bản mà tất cả chúng ta nhắm tới là tạo nên các thương hiệu hàng đầu", CEO của công ty D'Arcy, Masius Benton & Bowles[(2)] phát biểu: "Cách tiến hành là chúng ta phải thấu hiểu tâm lý người tiêu dùng, việc này sẽ dẫn tới những kết quả công việc tốt hơn, sáng tạo hơn, mới hơn.

Chính chúng sẽ tạo dựng nên thương hiệu”.

*Xây dựng các thương hiệu hàng đầu nhờ các kết quả công việc tốt hơn, sáng tạo hơn, mới hơn?* Chúng tôi không nghĩ thế. Hầu hết các nhà tiếp thị nhầm lẫn giữa xây dựng thương hiệu với duy trì thương hiệu. Mặc dù cần một ngân sách quảng cáo lớn để duy trì những thương hiệu thành công như McDonald’s và Coca-Cola, nói chung quảng cáo sẽ không thể đưa một thương hiệu mới lên cao được.

Anita Roddick đã tạo dựng The Body Shop(3) thành một thương hiệu lớn mà chẳng cần đến quảng cáo. Bà đi khắp thế giới trong nỗ lực thu hút sự quảng bá thông qua việc đưa ra các ý kiến về môi trường. Nói

“thiên nhiên” được làm từ các nguyên liệu tinh khiết, không thử nghiệm trên động vật và thân thiện với cả môi trường và con người trong cộng đồng bản xứ (nơi các sản phẩm bắt nguồn). Không quảng cáo, nhưng với một khối lượng quảng bá rầm rộ, the Body Shop đã trở thành một thương hiệu toàn cầu.

theo nghĩa đen, chính "dòng lũ" các bài báo và các cuộc phỏng vấn trên đài phát thanh và truyền hình đã tạo nên thương hiệu The Body Shop.

(3) The Body Shop: Vào năm 1970, Anita Perella và Gordon Roddick đi thăm Vịnh San Francisco và thấy một gian hàng trên đường Telegraph ở Berkeley bán dầu gội đầu, nước thơm và sữa tắm. Gian hàng này do hai người địa phương lập ra và thể hiện rõ quan điểm chú trọng đến môi trường của chủ nhân cũng như giảm giá cho khách hàng, nếu khách mang chai đến mua hàng thay vì sử dụng chai mới của cửa hàng. Thương hiệu "Body Shop" tiếp tục hoạt động ở vùng vịnh này dưới cái tên "Body Time", một thương hiệu họ đã đưa ra sau khi bán cho Roddick các quyền lợi tại Mỹ có liên quan đến cái tên thương hiệu "Body Shop" vào đầu những năm 80. Cửa hàng Body Shop đầu tiên của Roddicks mở cửa vào ngày 27 tháng 3 năm 1976 ở Brighton, vương quốc Anh. Cũng như gian hàng ở San Francisco, cửa hàng này bán các sản phẩm chăm sóc da và sữa giữ ẩm của nội địa được quảng cáo là làm từ các nguyên liệu thiên

nhiên. Các sản phẩm này được làm từ những nguyên liệu như dầu cây jojoba và bùn rhassoul mua từ các nhà thảo dược địa phương và có những cái tên đơn giản mang nặng tính mô tả như Tea Tree Oil Facial Wash (Sữa rửa mặt từ dầu cây) và Mango Dry Mist (Dung dịch giữ ẩm Xoài).

Trái với những mặt hàng bán lẻ trên phố, gói sản phẩm có đầy đủ các chi tiết về các nguyên liệu và tính chất của chúng. Khách hàng có thể quay lại cửa hàng để đổ đầy các lọ sản phẩm cũ của họ và được giảm giá 15%. Sản phẩm của họ thường có giá cao hơn các mỹ phẩm được bán rộng rãi khác, nhưng lại kinh tế hơn các loại hàng hiệu. Công ty này tự giới thiệu mình qua các cuốn giới thiệu sản phẩm độc đáo đôi khi rất giống những cuốn của cửa hàng Body Shop ở vịnh, qua các nguyên liệu quý hiếm và một người sáng lập rất cởi mở và được ưa chuộng trong giới báo chí, cũng là người quảng giao và coi hoạt động môi trường là trọng tâm marketing của công ty mình. Lúc đó, những ý tưởng này là những ý tưởng có tính cách mạng trong ngành và đã là nguồn cảm hứng cho một khách hàng trung thành.

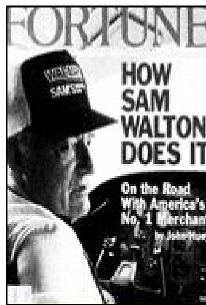
Đến cuối những năm 1970, một chuỗi các cửa hàng đã được mở trên khắp nước Anh và Anita Roddick đã thuê một hãng quan hệ công chúng để kiểm soát sự quan tâm ngày càng lớn của báo chí đến công ty. Body Shop đã phát triển rất nhanh với mức tăng trưởng 50% mỗi năm. Cổ phiếu của công ty có giá rất cao ở thị trường Cổ phiếu không ghi danh London vào tháng 4 năm 1984, với mức giá khi bắt đầu phiên đấu thầu là 95 xu. Vào tháng 1 năm 1986, khi đã đủ điều kiện để ghi danh đầy đủ trên thị trường chứng khoán London, cổ phiếu công ty đã được bán với giá 820 xu. Đến năm 1991 giá trị thị trường của công ty đã đứng ở mức 350 triệu bảng Anh (591 triệu đô-la). Sau một thời kỳ biến động, giá trị thị trường năm 2004 của công ty này đã quay lại mức giá giống năm 2001 (334 triệu bảng vào tháng 9 năm 2004).

Starbucks cũng không đổ tiền vào quảng cáo. Trong mười năm đầu hoạt động, công ty đã chi gần 10 triệu đô-la cho quảng cáo, đây là một con số quá nhỏ bé so với một thương hiệu đem lại doanh thu hàng năm 2,6 tỷ đô-la.

Wal-Mart đã trở thành nhà bán lẻ lớn nhất thế giới với doanh thu hàng năm hơn 200 tỷ đô-la mà không cần nhiều quảng cáo. Một người anh em của Wal-Mart, Sam's Club, đã thu được 45 triệu đô-la mỗi cửa hàng mà gần như không cần một chút quảng cáo nào.

Miller Brewing lại chi đến 50 triệu đô-la để tung ra thương hiệu Miller Regular (hay gọi tắt là Miller). Thương hiệu này chẳng hề được quảng bá chút nào, gần như không để lại ấn tượng gì trong đầu những người uống bia và chỉ đem lại một khoản doanh thu ít ỏi là 50 triệu đô-la.

Quảng cáo có tính sáng tạo tốt có thể xây dựng loại bia Miller Regular thành một thương




Các thương hiệu không tạo nên sự quảng bá. Chỉ con người mới làm được việc này. Sam Walton, người sáng lập nên hệ thống bán lẻ Wal-Mart, là một bậc thầy trong

hiệu hàng đầu được không? Chúng tôi cho là không. Không có tiềm năng quảng bá nào cho một loại bia bình thường có một thương hiệu mở rộng như Miller.



Rõ ràng chẳng có chút tiềm năng quảng bá nào cho thương hiệu bia "Miller". Mặc dù tốn kém đến 50 triệu đô-la cho quảng cáo trong năm đầu, thương hiệu này đã nhanh chóng mất hút.

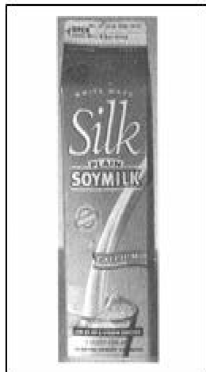
việc thu hút các bài báo quảng bá. Thương hiệu Wal-Mart thực sự được xây dựng nên nhờ quảng bá chứ không phải quảng cáo.

Trước đây một ngân sách quảng cáo dồi dào có

thể là yếu tố cốt lõi trong quá trình xây dựng thương hiệu. Nhưng cái đã đúng trong quá khứ không hẳn đã đúng vào thời nay. Chúng ta đang sống trong một xã hội thông tin, nơi mỗi ngày mỗi người chúng ta có thể nhận được đến hàng trăm thông điệp quảng cáo.

Ngày nay thương hiệu sinh ra, chứ không được tạo ra. Một thương hiệu mới phải có khả năng thu hút sự quảng bá thiện chí trên báo chí, nếu không nó sẽ không có cơ may trụ lại trên thị trường.

Làm thế nào để quảng bá thương hiệu? Cách tốt nhất để được quảng bá là trở thành người đi tiên phong. Nói cách khác, là trở thành thương hiệu đầu tiên trong một dòng sản phẩm mới.




Silk là thương hiệu sữa đậu nành tươi đầu tiên. Được đóng

Ví dụ:

- Band-Aid là loại băng

dính y tế đầu tiên;

- Charles Schwab là hãng môi giới chứng khoán giảm giá đầu tiên;

- CNN, mạng lưới tin truyền hình cáp đầu tiên;

- Compaq, chiếc máy tính cá nhân xách tay đầu tiên;

- Domino's, chuỗi cửa hàng pizza giao tận nhà đầu tiên;

gói như sữa bò tươi và bán trong các khu lạnh của các siêu thị, Silk đã trở thành một thành công lớn. Doanh số đang tiến gần đến mức 100 triệu đô-la mỗi năm.

- ESPN, mạng lưới truyền hình cáp thể thao đầu tiên;

- Gore-Tex, vải không thấm nước thoáng khí đầu tiên;

- Heineken, loại bia nhập khẩu đầu tiên;

- Hertz, công ty cho thuê ô tô đầu tiên;
- Intel, mạch vi xử lý đầu tiên;



The New York Times

*The New York Times* được gọi là một tờ báo (*newspaper*) vì nó đăng những tin mới chứ không phải những tin tốt đẹp.

- Jell-O, món tráng miệng dạng thạch (*gelatin*) đầu tiên;
- Kentucky Fried Chicken, chuỗi cửa hàng bán đồ ăn nhanh làm từ thịt gà đầu tiên;
- National Enquirer, bản tin đầu tiên về mua sắm ở siêu thị (*supermarket tabloid*);
- Playboy, tạp chí đầu tiên dành riêng cho đàn ông;
- Q-Tips, gạc bông thấm đầu tiên;

- Reynolds Wrap, nhôm tấm, nhôm lá đầu tiên;
- Rollerblade, giày trượt đầu tiên;
- Samuel Adam, bia sản xuất theo từng đợt nhỏ đầu tiên;
- Saran Wrap, loại giấy bóng đóng gói thực phẩm đầu tiên;
- Sun Microsystems, trạm làm việc Unix (*Unix workstation*) đầu tiên;
- Time, tuần báo tin tức đầu tiên;
- Xerox, loại máy photocopy trên giấy trơn đầu tiên;

Tất cả các thương hiệu trên (và còn rất nhiều nữa) đều là thương hiệu đầu tiên cho một dòng sản phẩm nào đó, và trong quá trình được xây dựng, chúng đã có được sự quảng bá rất rộng rãi.

Giữa thương hiệu và sự quảng bá có mối quan hệ

mật thiết. Các phương tiện truyền thông đại chúng (TV, radio, báo chí, Internet) muốn đưa tin về những gì mới mẻ, sốt dẻo, nóng hổi, lần đầu xuất hiện, chứ không phải những gì tốt đẹp. Khi một thương hiệu có khả năng tạo nên tin tức, thương hiệu đó có cơ may thu hút sự quảng bá. Và cách tốt nhất tạo ra tin tức là công bố một dòng sản phẩm (*category*) mới, chứ không phải một sản phẩm mới (*product*).

Những gì người ta nói về thương hiệu của anh thường có sức nặng hơn những gì chính anh nói về bản thân mình. Đó là lý do tại sao quảng bá (*publicity*) nói chung mạnh hơn và hiệu quả hơn quảng cáo (*advertising*). Và đó là lý do tại sao suốt hai thập kỷ qua, quan hệ công chúng (*public*

1. Fleishman-Hillard
2. Weber Shandwick
3. Burson-Marsteller
4. Hill & Knowlton
5. Edelman
6. BSMG
7. Ketchum
8. Porter Novelli
9. Ogilvy Public Relations
10. Golin/Harris

Một nguyên nhân khiến quảng bá là thứ yếu so với quảng cáo là do một thực tế: hầu hết các công ty quan hệ công chúng lớn đều thuộc các tập đoàn quảng cáo. Trong tổng số 10 hãng

*relations - PR*) là lực lượng mạnh mẽ nhất, lấn át quảng cáo trong việc xây dựng thương hiệu.

quảng cáo của Mỹ, có đến 9 hãng thuộc các công ty quảng cáo. Chỉ có Edelman là một công ty độc lập.

Tuy nhiên, nhiều năm trở lại đây quan hệ công chúng bị coi là thứ yếu so với quảng cáo. Những người phụ trách quan hệ công chúng thậm chí từng


THE WALL STREET JOURNAL

What's News

Tờ *The Wall Street Journal* đã trở thành một tờ báo chuyên ngành công nghệ cao. Nếu một công ty không được nhắc đến một cách

đánh giá sự thành công của họ theo thước đo quảng cáo. Những tin bài quảng bá được quy đổi sang chi phí quảng cáo tương đương.

thiện chí và thường xuyên trên tờ Journal, công ty đó sẽ khó mà tiến vào lĩnh vực công nghệ cao được.

Thậm chí, những chiến lược marketing thường được hình thành trước tiên theo các khẩu hiệu (*slogan*) của quảng cáo. Sau đó người chuyên trách quan hệ công chúng được yêu cầu phải tăng cường quảng cáo bằng cách xây dựng các chương trình quan hệ công chúng để truyền bá các khẩu hiệu đó.

Không còn như vậy nữa. Ngày nay các thương hiệu được xây dựng nên nhờ sự quảng bá và được duy trì nhờ quảng cáo. Chiếc xe giờ đây lại chạy trước con ngựa.

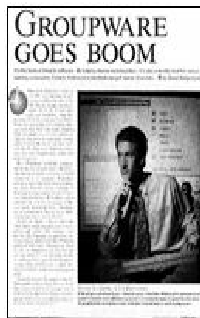
Vậy tại sao uy lực của quan hệ công chúng

không tạo nên tin tức để truyền bá trên các phương tiện truyền thông đại chúng? Tại sao các bộ phận chuyên trách quan hệ công chúng của phần lớn các công ty vẫn còn bấu víu và bị phụ thuộc các bộ phận quảng cáo? Tại sao chín trong số mười công ty quan hệ công chúng hàng đầu vẫn còn thuộc các tập đoàn quảng cáo chứ không phải ngược lại?

Tại sao giới truyền thông lại bỏ qua câu chuyện lớn nhất trong marketing như thế?

Đó là hiện tượng cỏ dại. Chẳng ai chú ý đến việc cỏ mọc hay quan tâm đến một xu thế có chiều hướng phát triển chậm như thế.

Thử xét trường hợp máy fax. Hơn 20 năm qua, máy fax đã trở thành một phần thiết yếu trong truyền thông liên lạc của mọi công ty. Năm nay người Mỹ sẽ gửi 65 tỷ trang fax, tính ra hơn 230 trang trên mỗi đầu người. Và 50% các cú điện


GROUPWARE GOES BOOM

Một thương hiệu hàng

thoại quốc tế hiện nay là các cú liên lạc tín hiệu fax.

Vậy mà chúng ta không thể nhớ nổi có bài viết nào trong các ấn phẩm chính về quản lý nói về điều đó khi máy fax bắt đầu xuất hiện. Nó xuất hiện quá từ từ.

Trái lại, với Internet thì khác. Internet bắt đầu xuất hiện nhanh đến nỗi nó đã tạo ra một cơn lốc quảng bá cũng như sự sụp đổ nhanh chóng của các cổ phiếu Internet trong quá khứ.

đầu cần đẩy mạnh dòng sản phẩm, chứ không phải chính thương hiệu đó. Là thương hiệu hàng đầu trong ngành groupware, Lotus Notes đã thu được nhiều lợi ích từ những bài báo như thế này. (Bài này đăng trên tạp chí *Fortune*).

Những người làm quảng cáo đặc biệt có xu hướng coi thường quan hệ công chúng. Một nhà quản trị quảng cáo rất nổi tiếng gần đây đã nói rằng: “Nếu quảng cáo đã quá tốt thì chẳng cần quan hệ công chúng”.

Nhưng cái có hiệu quả trong xây dựng thương

hiệu ngày nay chính là quảng bá chứ không phải quảng cáo. Điều này đặc biệt đúng trong lĩnh vực kỹ thuật cao (*high-tech*). Tất cả các đại gia marketing toàn cầu như Microsoft, Intel, Dell, Compaq, Gateway, Oracle, Cisco, SAP, và Sun Microsystems đều đã sinh ra từ các trang báo của các tạp chí *The Wall Street Journal*, *Business Week*, *Forbes*, và *Fortune*. Dưới hình thức quảng bá chứ không phải quảng cáo.

Cách đây nhiều năm chúng tôi đã làm việc với công ty Lotus Development Corp. về chiến lược xây dựng thương hiệu cho sản phẩm Lotus Notes. Cốt lõi của chiến lược này là thúc đẩy tiêu thụ sản phẩm Notes như "sản phẩm *phần mềm nhóm* thành công đầu tiên". Tất nhiên, phải nhấn mạnh cụm từ "phần mềm nhóm" (*groupware*)[4].

Ý tưởng này được các cơ quan truyền thông đại chúng chộp lấy, và họ đăng hết bài này đến bài khác về khái niệm phần mềm nhóm mới mẻ này. Thế mà bộ phận quảng cáo của Lotus đã lờ đi ý tưởng về phần mềm nhóm để theo đuổi món quảng cáo nhảm nhí.

Chẳng thành vấn đề, bởi vì rút cục quan hệ công

chúng quan trọng hơn quảng cáo. Kết quả của chương trình quảng bá đó là Notes thành công vang dội và cuối cùng IBM đã mua Lotus Development Corp. với một cái giá không ngờ là 3,5 tỷ đô-la.

Hầu hết các công ty khi phát triển các chiến lược xây dựng thương hiệu của họ đã xem quảng cáo như công cụ thông tin chủ yếu. Họ đã lầm. Chiến lược phải được phát triển trước tiên từ quan điểm về quảng bá.

# 4 - QUY LUẬT QUẢNG CÁO

## Một khi đã chào đời, thương hiệu cần được quảng cáo để thêm vững mạnh

Ngân sách quảng cáo của một công ty cũng giống như ngân sách quốc phòng của một quốc gia. Những khoản chi phí quảng cáo khổng lồ không giúp anh mua được gì cả: chúng chỉ giữ cho anh không bị mất thị phần vào tay các đối thủ cạnh tranh mà thôi. Tất cả những thứ như xe tăng, máy bay, tên lửa,... cũng chỉ để giữ cho đất nước không rơi vào tay quân thù.




Một chủ đề quảng cáo mà Goodyear kiên trì giữ bao năm qua là "#1 in tires" (Lốp xe Số Một). Vậy ai sản xuất lốp xe tốt nhất?

Quảng bá là một công cụ mạnh, nhưng sớm muộn một

thương hiệu sẽ sử dụng hết tiềm năng quảng bá của nó. Quá trình này thông thường chia thành hai giai đoạn.

"Tất nhiên phải là Goodyear" người tiêu dùng sẽ nghĩ thế. "Đó là thương hiệu hàng đầu".

Giai đoạn một liên quan việc giới thiệu dòng sản phẩm mới - chẳng hạn máy photocopy Xerox được giới thiệu lần đầu vào năm 1959. Hàng trăm bài viết trên báo chí nói về việc chiếc máy photocopy Xerox 914 được tung ra thị trường. Các nhà quản trị của Xerox cũng xuất hiện nhiều lần trên ti vi để giới thiệu đứa con mới sinh của họ. Rất nhiều bài viết nói về tiềm năng của dòng sản phẩm này.

Giai đoạn hai liên quan đến sự thăng hoa của công ty đã đi tiên phong trong dòng sản phẩm mới này. Lại xuất hiện hàng trăm bài báo viết về những thành công tài chính và marketing của Xerox. Đại khái Xerox là con phượng hoàng tái sinh từ đống tro tàn của Haloid - nhà sản xuất giấy rửa ảnh...

Ngày nay ai cũng biết Xerox là nhà tiên phong sử dụng phương thức sao chụp

khô (*xerography*) và trở thành nhà sản xuất hàng đầu thế giới về máy photocopy. Thế là hết chuyện để nói. Vậy thì đã đến lúc quảng cáo tiếp quản.

Hầu như mọi thương hiệu thành công đều trải qua một quá trình như vậy. Các thương hiệu như Compaq, Dell, SAP, Oracle, Cisco, Microsoft, Starbucks, và Wal-Mart đều được sinh ra từ làn sóng quảng bá ồ ạt. Khi quảng bá lắng xuống, các thương hiệu nói trên đều đã chuyển sang hoạt động quảng cáo để bảo vệ địa vị của mình. Quy luật chung là: quảng bá trước quảng cáo sau. (Bất cứ ai cho rằng Microsoft nhờ quảng cáo mà trở thành một thương hiệu vĩ đại thì xin vui lòng đọc lại chương 3 vừa rồi).



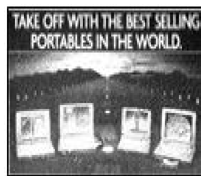

Người ta thường nghĩ rằng không thể đi lạc nếu đi cùng người lãnh đạo. American Online đã củng cố vị trí hàng đầu của mình với chủ đề "Sử dụng thật dễ dàng, không

Chẳng sớm thì muộn, một thương hiệu hàng đầu phải chuyển chiến lược xây dựng thương hiệu của mình từ quảng bá sang quảng cáo. Chi phí quảng cáo của ta càng cao thì đối thủ cạnh tranh của ta càng khó mà gặm bớt được thị phần của ta.

còn nghi ngờ gì nữa, đây là Số Một"

Để tấn công một quốc gia lân cận được phòng thủ chắc chắn cần phải có ngân sách rất lớn dành cho quân sự. Để tấn công một thương hiệu hàng đầu được phòng thủ kỹ càng như Coca-Cola, Nike, hay McDonald's, cần phải có các khoản chi phí khổng lồ cho marketing.

Các thương hiệu hàng đầu không nên xem ngân sách quảng cáo là những khoản đầu tư sinh lãi hay cổ tức (*dividend*). Thay vào đó, phải xem ngân sách quảng cáo như một khoản bảo hiểm giúp đề phòng những tổn thất do đối thủ cạnh tranh gây ra.




Toshiba đã duy trì vị trí hàng đầu

Một thương hiệu hàng đầu cần quảng cáo những gì? Tất nhiên là sự dẫn đầu của thương hiệu đó. Tầm cỡ hàng đầu của thương hiệu là yếu tố quan trọng nhất tác động tới hành vi mua sắm của người tiêu dùng.

của họ trong lĩnh vực máy tính xách tay với khẩu hiệu quảng cáo thế này: "Hãy cất cánh với những chiếc máy tính xách tay bán chạy nhất thế giới"

- Heinz - Được ưa chuộng hàng đầu tại Mỹ,
- Budweiser - Vua của các loại bia,
- Coca-Cola - Nước giải khát thật sự,
- Visa - Khi nào cần là có,
- Barilla - Mì sợi số 1 của Ý,
- Goodyear - Lốp xe số 1.

Danh sách các thương hiệu hàng đầu quảng cáo

về tầm cỡ hàng đầu của họ không dài. Hầu hết chỉ quảng cáo về một khía cạnh nào đó của chất lượng sản phẩm của họ mà thôi.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu đoạn quảng cáo của anh thế này: “Sản phẩm của chúng tôi là tốt hơn cả”? Độc giả báo chí, khán giả ti vi, thính giả radio thật sự sẽ nghĩ gì khi nghe anh tuyên bố sản phẩm của anh là tốt nhất?

Hẳn họ sẽ nghĩ: “Quảng cáo nào mà chẳng nói thế”. Anh hãy nhặt một tờ báo hay tạp chí và lướt qua các mẩu quảng cáo xem. Quả thật đúng là quảng cáo nào mà chẳng nói thế. Nhưng việc gì sẽ xảy ra nếu anh quảng cáo rằng: “Sản phẩm chúng tôi là sản phẩm hàng đầu”? Khách hàng tiềm năng sẽ nghĩ gì? Có thể họ sẽ nghĩ: “Sản phẩm này hẳn là tốt hơn các sản phẩm khác”.

Ai đã sản xuất nước sốt cà chua nấm (*ketchup*) hảo hạng tại Mỹ? Anh có thật sự nghĩ đó là Hunt’s không? Có thể anh nghĩ như vậy, nhưng hầu như ai cũng cho đó là Heinz. Tại sao thế nhỉ?

Heinz là thương hiệu hàng

đầu và ai cũng biết rằng trong một đất nước như nước Mỹ thì sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng.

"Tôi xin tuyên thệ trung thành dưới lá cờ của đất nước và những thương hiệu hàng đầu trong các dòng sản phẩm".

Mọi người thường không tuyên thệ trung thành với thương hiệu nhưng cũng có thể làm thế lắm chứ. Niềm tin của chúng ta mạnh biết bao trong ý niệm rằng thương hiệu tốt hơn sẽ chiến thắng.

Vậy có người có thể thắc mắc: "Tại sao các nhà quảng cáo không quảng cáo thêm nữa về tầm cỡ hàng đầu của thương hiệu?" (Những phát biểu như thế này khá hiếm hoi).

| | |
|---|---|
| McDonald's | $627 million |
| Toyota | 569 million |
| Visa | 268 million |
| Budweiser | 244 million |
| Nike | 220 million |
| Coca-Cola | 174 million |
| Tylenol | 171 million |

Những thương hiệu này nhận được gì khi chi những khoản quảng cáo kếch xù hàng năm? Họ không hề nhận được lợi tức cao từ những khoản đầu tư của mình. Nói đúng hơn, họ nhận được sự bảo vệ khỏi sự cạnh

Người ta nghiên cứu về người tiêu dùng. Họ hỏi người tiêu dùng tại sao lại mua sản phẩm với thương hiệu này, thương hiệu nọ. Người tiêu dùng nhanh chóng trả lời họ không bao giờ mua một sản phẩm vì nó có thương hiệu hàng đầu. Trên thực tế, họ phủ nhận điều này.

tranh

“Tôi không bao giờ mua một sản phẩm vì nó có thương hiệu hàng đầu”.

Vậy thì tại sao anh chọn mua thương hiệu hàng đầu kia? Tại sao anh uống Coca-Cola ? Tại sao thuê ô tô ở Hertz? Tại sao học ở Đại học Harvard?

“Bởi vì chúng tốt hơn”.

Và bây giờ chúng ta đã hoàn tất một vòng tròn khép kín. Ai cũng biết sản phẩm tốt hơn sẽ chiến thắng trên thị trường. Bởi vì hầu như ai cũng muốn mua sản phẩm tốt hơn, nên họ mua thương hiệu hàng đầu. Ngược lại, điều gì đã giữ thương hiệu đó ở vị trí hàng đầu và gắn thương hiệu đó với ý niệm rằng nó là sản phẩm tốt hơn?

Quảng cáo là một công cụ mạnh, không phải để tạo ra vị trí hàng đầu cho một thương hiệu mới xuất hiện, mà nhằm duy trì vị trí hàng đầu của thương hiệu một khi nó đã đạt được vị trí ấy. Các công ty muốn bảo vệ thương hiệu đã có tiếng của mình thì chớ nên ngần ngại sử dụng các chương trình quảng cáo rầm rộ để trấn áp đối thủ cạnh tranh của mình.

Thật sự quảng cáo rất tốn kém. Hiện nay phải mất khoảng 2 triệu đô-la để mua 30 giây quảng cáo trong chương trình Super Bowl. Và xét về phương diện tiền bạc, các đoạn quảng cáo thuộc loại xịn vào giờ cao điểm đều đắt kinh khủng. Ví dụ một đoạn quảng cáo 30 giây mất 620 nghìn đô. Sau đó là chi phí sản xuất tốn trung bình khoảng 343 nghìn đô một quảng cáo[1].

Vậy tại sao phải chi tiền cho quảng cáo?

Quảng cáo tự nó không đem lại lợi nhuận, nhưng nếu anh có thương hiệu hàng đầu thì quảng cáo sẽ khiến cho đối thủ cạnh tranh của anh phải trả một giá cắt cổ để có thế cạnh tranh với anh. Nhiều đối thủ không đủ khả năng chi trả; đối thủ đủ khả năng lại không muốn. Thay vào đó, họ sẽ hài lòng với việc

gặm nhấm cái rìa bánh trên miếng bánh khổng lồ của anh.

# 5 - QUY LUẬT TỪ KHÓA

**Một thương hiệu phải nỗ lực làm chủ một cụm từ nào đó trong tâm thức người tiêu dùng**

Cái gì diễn ra trong tâm thức một người khi anh ta nghĩ đến việc sở hữu một chiếc Mercedes? Giả sử có thể tò mò "đọc" được suy nghĩ của một người sử dụng ô tô tiêu biểu, ta sẽ thấy từ "uy tín" (*prestige*) luôn đi kèm với thương hiệu đó. Hãy nói thật xem, tại sao ta liên tưởng uy tín với thương hiệu Mercedes-Benz? Hầu như mọi người ai cũng đều liên tưởng như thế.

Ta cũng có thể liên tưởng




Volvo làm chủ từ "an toàn" trong tâm thức người mua ô tô. Tuy nhiên vị thế này không nhờ các quảng cáo

đến các từ ngữ đại loại như “đắt tiền, xe của Đức sản xuất, máy móc tốt, đáng tin cậy,...” nhưng sự phân biệt cốt lõi giữa nó với thương hiệu khác là “uy tín”. Xe Lamborghini cũng đắt đấy, Audi cũng do Đức sản xuất đấy, Honda máy móc cũng tốt đấy, Toyota cũng đáng tin cậy đấy. Nhưng chẳng thương hiệu nào trong số đó chiếm nổi uy tín của Mercedes.

xây dựng nên. Thật ra nó được khai sinh nhờ sự quảng bá, đặc biệt trong trường hợp dây an toàn và cấu trúc thân xe chịu va đập của Volvo.

Nếu muốn xây dựng một thương hiệu, anh phải tập trung nỗ lực xây dựng thương hiệu của mình vào việc làm chủ một từ khóa trong tâm thức khách hàng tiềm năng. Và đó phải là một từ khóa mà chưa ai khác làm chủ.

Mercedes làm chủ từ “uy tín” (*prestige*), còn Volvo thì làm chủ từ “an toàn” (*safety*).

Volvo làm chủ từ an toàn trong tâm thức người mua sắm ô tô. Và kết quả là, hơn mười năm qua Volvo đã trở thành loại xe sang

trọng do châu Âu sản xuất được tiêu thụ mạnh nhất ở Mỹ.

Một khi một thương hiệu đã sở hữu được một cụm từ trong tâm thức người tiêu dùng rồi thì đối thủ cạnh tranh gần như không thể tước bỏ từ ấy khỏi thương hiệu đó được. Anh có thể mua một chiếc xe an toàn hơn Volvo không? Có thể lắm. Nhiều thương hiệu - kể cả Saab, BMW và Mercedes-Benz - có thể tuyên bố xe họ an toàn hơn. Nhưng có thương hiệu nào khác sở hữu từ "an toàn" trong tâm thức người tiêu dùng không? Có lẽ là không.

Cái gì diễn ra trong tâm thức anh khi anh nghĩ đến việc làm chủ một chiếc BMW[1]?

Một chiếc xe chạy rất sướng. Bộ máy tuyệt vời. BMW




BMW làm chủ từ "lái xe" trong tâm thức người mua ô tô. Không như trong trường hợp Volvo, quảng cáo đã đóng một vai trò quan trọng trong việc nổi lên của BMW, mặc dù thương hiệu này đã có được rất nhiều thuận lợi nhờ được

sở hữu từ “lái xe” (*driving*) trong tâm thức người sử dụng. Kết quả là BMW đã trở thành loại xe sang trọng do châu Âu sản xuất được tiêu thụ mạnh vào hàng thứ hai ở Mỹ.

quảng bá với danh tiếng là chiếc xe yêu thích của giới trẻ thành đạt

Tuy nhiên chẳng có thương hiệu nào trong số Mercedes, Volvo và BMW trở thành ví dụ mẫu mực cho *Quy luật về từ ngữ*, bởi vì gần đây tất cả chúng đã vi phạm quy luật này. Mercedes đã bớt đắt tiền hơn, bớt uy tín hơn. Volvo biến thành xe thể thao, còn BMW trở thành xe sang trọng hơn.

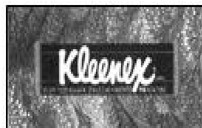
Sự việc cứ diễn ra như thế. Trong thời điểm mà một thương hiệu bắt đầu tiêu biểu cho cái gì đó trong tâm thức khách hàng, thì công ty sở hữu thương hiệu đó thường phải tìm cách mở mang cơ sở, xâm nhập vào những thị trường khác, sở hữu một số đặc tính khác. Đó là một sai lầm nghiêm trọng và là một sai lầm thông thường nhất trong việc xây dựng thương hiệu.

Kleenex là gì? Anh liên tưởng từ gì với thương hiệu Kleenex? Nhìn bề ngoài,

Kleenex dường như không tập trung vào một cái gì cả. Nó mềm mại, nổi tiếng, đa dạng. Loại Kleenex thể thao, loại Kleenex dùng trong nhà, Kleenex có mùi hương. Cho đến nay Kleenex đã trở thành thương hiệu hàng đầu về khăn giấy bỏ túi.

Kleenex sở hữu từ gì trong tâm thức khách hàng? Đó là một từ đại diện cho cả dòng sản phẩm đó: *Kleenex là khăn giấy*.

Kleenex là loại khăn giấy bỏ túi xuất hiện đầu tiên. Trước khi công ty Kimberly-Clark tung ra sản phẩm khăn giấy Kleenex, thị trường khăn giấy chưa tồn tại. Nhưng thay vì mở rộng thêm sang sản phẩm giấy vệ sinh và khăn giấy khổ lớn, Kleenex vẫn giữ nguyên tiêu




Từ cuối cùng cần làm chủ trong tâm thức người tiêu dùng chính là tên của dòng sản phẩm đó. Khi điều này xảy ra, thương hiệu của anh trở thành một thương hiệu khái quát. Kleenex vừa là tên thương hiệu vừa là tên dòng sản

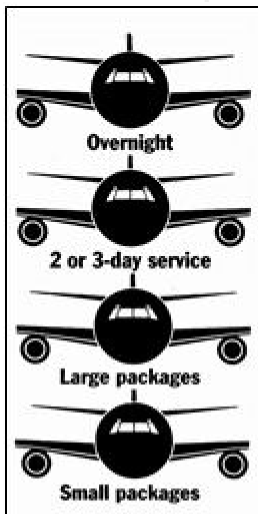
điểm ban đầu của mình.

Khẩu hiệu marketing bao năm qua của Kleenex là: *“Don’t put a cold in your pocket”*. (Đừng cho bệnh cảm lạnh vào trong túi anh)[2]. Khăn tay bỏ túi bằng vải rốt cuộc biến mất khỏi thị trường, và khăn giấy Kleenex đa dạng đã thay thế.

Tại sao nhiều loại khăn giấy khác không làm mờ nhạt thương hiệu Kleenex? Bởi vì khi một người ở trong một căn phòng, lướt mắt nhìn khắp căn phòng, thấy một hộp khăn giấy hiệu Scott, anh ta sẽ nói: “Làm ơn đưa tôi một cái Kleenex”[3]. Chúng ta thấy thương hiệu đã bám chặt vào tâm thức người tiêu dùng như thế nào.

phẩm ngành hàng. Các luật sư căm ghét các thương hiệu khái quát, nhưng những người làm marketing lại thích chúng. Trên thực tế, nhiều thương hiệu đã trở thành các thương hiệu khái quát trong tâm thức khách hàng nhưng có rất ít thương hiệu bị mất quyền về thương hiệu đăng ký của họ khi ra

trước toà.




Công ty hàng đầu trong vận tải hàng không, Emery Air Freight cung cấp tất cả các dịch vụ không

tải. Khi điều này xảy ra, một thương hiệu hàng đầu sẽ trở nên dễ bị tổn thương hơn so với một địch thủ có trọng tâm hẹp hơn. (Trên đây là các dịch vụ của Emery Air Freight: dịch vụ giao nhận qua đêm, dịch vụ giao nhận từ hai đến ba ngày, dịch vụ giao các bưu kiện lớn, dịch vụ giao các bưu kiện nhỏ)

Tương tự cách Kleenex làm chủ từ “khăn giấy”, Jell O làm chủ từ “món kẹo gôm dẻo tráng miệng”, Cola-Cola làm chủ từ “nước giải khát có ga cola”, Band-Aid làm chủ từ “băng dính y tế”, Saran Wrap làm chủ từ “giấy bóng đóng gói thực phẩm”, và Rollerblade làm chủ từ “giày trượt pa-tanh”.

Anh sẽ biết thương hiệu của mình làm chủ từ nào đó đại diện cho một dòng sản phẩm khi người ta sử dụng thương hiệu của anh như một danh từ chung.

“Cho tôi một bản Xerox”, “Tôi cần một cái Q-tip”, “Hãy gói cái đĩa này bằng Reynolds Wrap”, ”Đưa cho tôi một miếng Scotch”.

Chẳng có bí quyết gì để các thương hiệu đó sở hữu một từ/ cụm từ về dòng sản phẩm. Chẳng qua chúng là thương hiệu đầu tiên, giản dị và dễ hiểu thế đấy!

Điểm then chốt là thế này: Thương hiệu của anh không thể trở thành một danh từ chung chỉ một dòng sản phẩm nào đó bằng cách vượt trội một thương hiệu hàng đầu. Pepsi không thể trở thành danh từ chung thay thế cho món nước giải khát Cola, ngay cả

khi Pepsi bán chạy hơn Coca-Cola (như đã từng xảy ra trong kênh phân phối tại siêu thị).

Thương hiệu của anh chỉ có thể trở thành danh từ chung nhờ là thương hiệu đầu tiên hình thành nên một dòng sản phẩm.

Vậy giả sử đó không phải là thương hiệu đầu tiên của một dòng sản phẩm thì ta phải làm gì đây? Ta có thể tạo ra một dòng sản phẩm bằng cách thu hẹp lại trọng tâm của mình.

Bắt đầu hoạt động kinh doanh từ 1946, Emery Air Freight là công ty đầu tiên vận chuyển hàng hóa bằng máy bay. Nhưng Emery đã đi theo vết xe đổ của Chevrolet. Thay vì tập trung vào một dịch vụ thôi thì Emery tung ra đủ thứ. Dịch vụ giao nhận qua đêm, dịch vụ giao nhận trong từ hai đến tám ngày đỡ tốn kém, dịch vụ gửi kiện hàng nhỏ, kiện hàng lớn. "Anh muốn gửi gì, Emery đều có thể gửi cho anh".

Federal Express đã làm gì? Vào đầu những năm 70, đó là một công ty lăn lộn vất vả trong ngành giao nhận hàng hóa. Nhưng trong một khoảnh khắc sáng chói, Tổng Giám đốc Điều

hành Fred Smith đã quyết định thu hẹp trọng tâm là chỉ giao hàng qua đêm thôi.

Ngày nay Federal Express (FedEx) là công ty lớn hơn Emery (hiện gọi là Emery Worldwide) rất nhiều.

FedEx đã trở thành danh từ chung cho việc giao nhận qua đêm.

"Làm ơn FedEx kiện hàng này đến Bờ Tây".

FedEx sở hữu từ ngữ gì trong tâm thức khách hàng? Tất nhiên là "qua đêm" (*overnight*).

Tiếp đó, FedEx đã làm gì? Nó trở thành công ty quốc tế ở những nơi mà trước đây việc giao nhận qua đêm là không




Federal Express thu hẹp trọng tâm thương hiệu của mình xuống chỉ còn một loại dịch vụ, dịch vụ vận tải gói nhỏ qua đêm. Kết quả là Federal Epress trở thành một thương hiệu vận tải hàng không qua đêm nổi tiếng và có

thể. (5 giờ chiều tại New York, sáng hôm sau tại Singapore). Và FedEx đã thêm dịch vụ giao nhận giá hợp lý từ hai đến ba ngày. Và gần đây FedEx đã mua lại một công ty xe vận tải.

thể làm chủ từ "qua đêm" trong tâm thức khách hàng

Rốt cuộc mỗi nước đi marketing của FedEx thực hiện trong 12 năm qua đã đưa FedEx tiến xa hơn khái niệm "giao nhận qua đêm".

Sự mở rộng này có hại cho thương hiệu không? Có. Nó có tác hại đến công ty không? Có lẽ là không, trong trường hợp các đối thủ cạnh tranh của nó chưa khôn khéo thu hẹp mục tiêu của họ để đè bẹp FedEx, giống như FedEx đã làm đối với Emery Air Freight.

Ta thử xem Prego đã làm gì với Ragú. Đã nhiều năm Ragú là thương hiệu hàng đầu về nước sốt mì ống spaghetti với thị phần hơn 27%. Giống như Emery Air Freight, Ragú đã tung ra đủ loại nước sốt.

Còn Prego đã làm gì? Thương hiệu thu hẹp, chỉ tập trung vào một loại nước sốt spaghetti quánh đặc.

Với chỉ một loại sản phẩm duy nhất, Prego chiếm được 27% thị trường. Prego sở hữu từ “đặc quánh” (*thick*) trong tâm thức khách hàng mua nước sốt mì spaghetti.

Nguyên tắc này cũng luôn đúng với nhiều dòng sản phẩm hàng hóa khác nhau, không có vấn đề ngành nghề hẹp hay ít được biết đến thế nào. Trong thế giới tài chính, một “Bloomberg” có nghĩa là một *trạm đầu cuối* cung cấp công cụ phân tích cũng như giá cả chứng khoán và tin tức thương mại tại chỗ. Bloomberg LP trước đây là công ty đầu tiên tung ra thiết bị giúp các nhà quản lý tài chính có thể so sánh đối chiếu các dữ liệu tài chính.

Từ ngữ là yếu tố then chốt để xây dựng thương hiệu. Tất




Ragú, thương hiệu nước sốt mỳ ống hàng đầu đã mở

nhiên trên thực tế vẫn còn thế giới trực quan về hình thể, màu sắc, kích thước, cấu trúc. Nhưng thực tế chúng chẳng có ý nghĩa gì nếu không có bối cảnh ngữ nghĩa trong tâm thức con người. Tâm thức con người gán ý nghĩa cho thực tại trực quan bằng cách sử dụng từ ngữ. Ý nghĩa xuất hiện chỉ khi tâm thức ta nghĩ rằng một vật thể nào đó lớn hay nhỏ, đẹp hay xấu, sáng hay tối.

rộng ngành hàng của mình ra sáu loại nước sốt khác nhau. Kết quả là Ragú đã thụt lùi trước một đối thủ có trọng tâm hẹp hơn.

Điều đó cũng đúng với sản phẩm hay dịch vụ mà anh bán ra. Bản thân một sản phẩm là một thực thể trực quan. Nhưng chính thương hiệu và sự liên tưởng do thương hiệu gợi ra mới làm cho sản phẩm đó mang một ý nghĩa trong tâm thức người tiêu dùng.

Vậy thì có thể quên những đặc tính tuyệt vời mà sản phẩm của anh có đi được rồi. Anh không thể khiến tâm thức người tiêu dùng liên tưởng tất cả những đặc tính đó với thương hiệu của mình. Muốn vậy thì phải hy sinh. Anh phải

giảm bớt những đặc tính cốt yếu trong thương hiệu của mình xuống chỉ còn một ý tưởng hay một đặc tính riêng biệt. Và đó phải là một đặc tính mà chưa ai sở hữu đối với dòng sản phẩm ấy.

Một người trưởng thành trung bình có lẽ biết được các ý nghĩa của khoảng 50 nghìn từ. Tuy nhiên số thương hiệu đăng ký lên đến hơn một triệu. Và anh muốn thương hiệu của anh tượng trưng cho bao nhiêu đặc tính khác biệt trong tâm thức người tiêu dùng? Khi khoa học vẫn chưa nghĩ ra được cách thức thay thế các mô trong não bộ con người bằng các mạch silicon thì hầu hết các thương hiệu sẽ chưa thể đi xa hơn giới hạn một từ ngữ. Anh quá may mắn nếu thương hiệu của anh có thể sở hữu một từ như "an




Prego thu hẹp trọng tâm chỉ còn một loại nước sốt mỳ ống, một loại nước sốt "đặc". Kết quả: Prego đã sở hữu từ

toàn", "lái xe" hay "đặc quánh" hoặc "qua đêm".

"đặc" trong tâm thức khách hàng và trở thành một thương hiệu mạnh thứ hai!

Nhiều người làm marketing biết điều này và họ vẫn tìm cách mở rộng ý nghĩa của các thương hiệu của họ. Tại sao thế?

Sự tăng trưởng. Họ cảm thấy bị mắc kẹt trong các vị trí hiện tại. Họ muốn tăng trưởng, vì vậy họ nghĩ không có chọn lựa nào khác ngoài việc mở rộng thương hiệu.

Nhưng điều quan trọng không phải là mở rộng thương hiệu mà là mở rộng thị trường. Nói cách khác, thay vì chuyển từ dịch vụ giao nhận "qua đêm" sang hai hay ba ngày, Federal Express đã mở rộng thị trường cho dịch vụ giao chuyển trong đêm. Nhờ tập trung vào dịch vụ này, Federal Express đã có thể tạo dựng một thị trường




(Toàn bộ dòng sản

trong giới các nhà quản trị. Với mức giá cao và cách đóng gói hào nhoáng, người ta sẽ nghĩ: “Ô này, kiện hàng này chắc rất quan trọng vì nó được gửi qua Federal Express”.

Và dịch vụ giao nhận qua đêm đã bùng nổ cùng với sự phình to về tài sản của FedEx.

Mercedes cũng áp dụng một chiến lược tương tự. Thị trường ô tô đắt tiền trước khi có Mercedes-Benz ra sao? Nhỏ tí xíu.

Mercedes đã tạo ra một thị trường ô tô đắt tiền bằng cách sử dụng “uy tín” làm chiến lược. Nhưng anh cần tinh tế khi sử dụng những từ như “uy tín”. Sự bao hàm ý nghĩa của nó có thể có hiệu quả với việc xây dựng thương hiệu, nhưng bản thân từ đó thì không. Người ta chẳng sống chết

phẩm. Chất lượng cao. Dịch vụ tuyệt vời. Giá thấp)

Ta không thể sở hữu tất cả mọi thứ. Anh có thể có vô khối sản phẩm chất lượng cao với dịch vụ tuyệt vời và giá thấp, nhưng làm sao anh nhồi nhét tất cả những cái đó vào tâm thức khách hàng được?

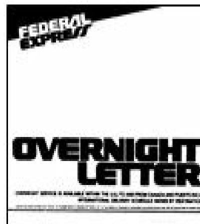
tìm cách chiếm hữu những thương hiệu uy tín. Họ ghét phải thừa nhận điều đó.

Để thành công trong việc xây dựng thương hiệu cho một sản phẩm hay dịch vụ "uy tín", cần làm hai việc:

1. Đẩy giá sản phẩm hay dịch vụ của mình cao hơn giá sản phẩm hay dịch vụ của đối thủ cạnh tranh.

2. Phải tìm ra một từ có tính mã hóa (code word) cho từ "uy tín".

Việc thứ nhất chẳng có gì khó. Mercedes-Benz đã đẩy giá xe của họ lên gấp đôi giá xe Cadillac. Khách hàng nghĩ: "Tiền nào của ấy. Giá xe đắt gấp đôi thế này, hẳn là Mercedes phải tốt hơn Cadillac rồi!"




Federal Express thành công nhờ mở rộng thị trường chứ không phải mở rộng thương hiệu. Lưu ý sự nhấn mạnh này đã từng được ghi trên các bao bì của

Mercedes cũng tìm được một từ mã hóa mạnh mẽ cho uy tín: "Máy móc tốt, khác biệt hoàn toàn so với bất kỳ xe nào khác trên thế giới!".

FedEx.

Từ "qua đêm" với Federal Express, "máy móc" với Mercedes đem lại kết quả như nhau. Mercedes đã mở rộng thị trường bằng cách cung cấp cho khách hàng một lý do để mua một chiếc xe đắt tiền và uy tín. Thay vì một chiếc Cadillac, đám đông ở các câu lạc bộ thôn quê thích chọn Mercedes hơn.

Nhưng cũng như Federal Express, Mercedes đã bắt đầu mở rộng thương hiệu bằng cách tung ra các loại xe thể thao giá rẻ, kiểu xe sedan (mui kín) giá vừa phải, và các loại xe thể thao. Với một tên tuổi, một tiếng tăm lừng lẫy như Mercedes-Benz, với một lịch sử như Mercedes-Benz (công ty này đã phát minh ra ô tô), hẳn thương hiệu Mercedes phải là một thương hiệu ô tô bán chạy nhất tại Mỹ. Nhưng không phải thế.

Ta hãy nhớ lại xem. Những thương hiệu thành công nhất là những thương hiệu thu gọn trọng tâm và chỉ phát triển một dòng sản

phẩm đó thôi. Hoàn toàn trái ngược với những thương hiệu cố gắng mở rộng sang các dòng sản phẩm hay dịch vụ khác.

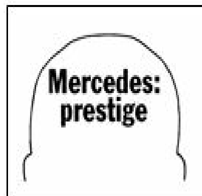
Trước khi có thương hiệu Montblanc, thị trường bút máy đắt tiền thế nào? Chẳng có gì.

Trước khi có thương hiệu Stolichnaya và Absolut, thị trường rượu vodka đắt tiền thế nào? Zero.

Trước khi có thương hiệu Volvo, thị trường ô tô an toàn thế nào? Số không.

Nếu "Tầm cỡ thị trường ra sao?" trở thành câu hỏi đầu tiên mà một công ty tự đặt ra cho mình, thì công ty này đang sắp sửa đi sai đường rồi đấy.

Chớ có hỏi thương hiệu của




Mercedes-Benz sở hữu từ "uy tín" trong tâm thức khách hàng. Nhưng uy tín không phải là một từ có thể sử dụng trong quảng cáo, vì vậy công ty đã phải tìm một từ có tính mã hóa cho khái niệm này.

mình chiếm tới bao nhiêu phần
trăm của một thị trường đang hiện hữu, mà hãy hỏi thương hiệu của mình có thể tạo ra một thị trường lớn đến đâu bằng cách thu hẹp trọng tâm và sở hữu một từ trong tâm thức khách hàng.

# 6 - QUY LUẬT TÍN NHIỆM

**Yếu tố then chốt quyết định sự thành công của một thương hiệu là lời tuyên bố về sự đáng tin cậy và "xịn" của nó**

Khách hàng thường đa nghi. Họ có xu hướng hoài nghi hầu hết những lời tuyên bố về các sản phẩm. Thương hiệu của anh có thể sử dụng bền hơn, ít cần bảo trì hơn và dễ sử dụng hơn thương hiệu khác, nhưng ai mà chấp nhận những lời lẽ tuyên truyền như thế chứ?




Nhiều báo và tạp chí đề cập đến

Tuy vậy, có một lời tuyên bố cần phải được ưu tiên trước mọi lời tuyên bố khác. Đó là lời tuyên bố nâng thương hiệu của anh vượt lên trên đối thủ cạnh

tranh. Và lời tuyên bố đó khiến cho mọi lời tuyên bố tiếp theo của anh thêm đáng tin hơn.

Coca-Cola như một thứ "hàng thật". Công ty này đã sai lầm khi không sử dụng sự tín nhiệm "hàng thật" này trong quảng cáo.

Hàng thật! Đó là lời tuyên bố về tính đáng tin cậy, độ xịn (*authenticity*). Khi Coca-Cola vừa tuyên bố: "Đó là hàng thật", khách hàng đồng ý ngay: "Ừ nhỉ, Coke đúng là hàng thật rồi. Mấy thứ nước uống khác chỉ là thứ bắt chước thôi"[(1)].

Cho dù cái đoạn quảng cáo "hàng thật" tung ra gần đây nhất cũng đã 30 năm, nhưng ý niệm đó vẫn gắn chặt với Coca-Cola. Đó là sự tín nhiệm thương hiệu. Thậm chí ngày nay, cụm từ "hàng thật" gắn chặt với Coca-Cola đến độ các phóng viên đều đưa từ này vào các bài viết nói về công ty.

Tín nhiệm là khoản thế chấp mà anh dùng để bảo hành cho thương hiệu của mình. Khi anh có được sự tín nhiệm, khách hàng tiềm năng sẽ tin mọi điều mà anh nói về thương hiệu của anh. Tầm cỡ hàng đầu của thương hiệu là con đường

trực tiếp nhất để tạo ra sự tín nhiệm đối với một thương hiệu. Coca-Cola, Hertz, Heinz, Visa, và Kodak đều nhận được sự tín nhiệm, bởi vì chúng được nhận định là những thương hiệu hàng đầu trong các dòng sản phẩm của chúng. Khi anh không có thương hiệu hàng đầu, chiến lược tốt nhất của anh là hãy tạo ra một dòng sản phẩm mới để có thể tuyên bố mình là thương hiệu hàng đầu trong dòng sản phẩm này.




Act sử dụng sự tín nhiệm mà họ có là "Phần mềm giao tiếp bán chạy nhất" trên tất cả mọi thứ liên quan đến sản phẩm này, kể cả trên chính bao bì của nó.

Đó là chiến lược của Polaroid để trở thành nhà tiên phong trong dòng sản phẩm ảnh chụp lấy ngay. Tuy nhiên khi cố cạnh tranh với Kodak trong loại phim chụp ảnh thông thường thì Polaroid thất bại thảm hại. Nhiều nhà marketing cho rằng thất bại của Polaroid là do nó đã không thể "vươn nổi" từ phim chụp ảnh

lấy ngay sang phim chụp 35mm thông thường. Tuy đúng nhưng kết luận đó đã không mô tả được những động lực liên quan đến thất bại này.

Sự việc đơn giản chỉ là Polaroid đã không được tín nhiệm ở loại phim chụp ảnh 35mm. Tại sao ta phải mua Polaroid trong khi Kodak mới là chuyên gia số một trong dòng sản phẩm này? Chỉ khi nào muốn chụp ảnh lấy ngay anh mới mua Polaroid; nó chỉ nổi tiếng về loại sản phẩm này thôi.

Cách đây nhiều năm, Patrick Sullivan (hiện là Tổng Giám đốc Điều hành của Sales Logix) đã đến thăm văn phòng chúng tôi với một sản phẩm phần mềm mang tên Act. Chúng tôi hỏi: "Act làm được những gì?".

Pat trả lời: "Đủ thứ. Nó theo dõi lịch công tác của anh, thư từ giao dịch của anh, danh sách khách hàng anh cần gửi thư, và tài khoản chi tiêu của anh nữa. Act quả là làm được mọi thứ đấy".

Chẳng phải một định hướng hay ho gì. Chúng tôi muốn tìm một thứ mà chúng tôi có thể dùng để tạo dựng một dòng sản phẩm mới.

Sau khi bàn bạc kỹ, cả nhóm quyết định rằng cách mô tả đúng nhất phần mềm mới đó là phần mềm “giao tiếp” (*contact*). Nói cách khác, phần mềm được thiết kế cho người bán hàng và những người khác có sự tiếp xúc hay giao tiếp trong công việc: “Phần mềm giao tiếp bán chạy nhất” trở thành sự tín nhiệm cho thương hiệu mới. Đâu đâu tên thương hiệu và sự tín nhiệm cũng được sử dụng. Trong quảng cáo, quảng bá, các quyển giới thiệu công ty, giấy tiêu đề, thẻ điện thoại. Thậm chí trên cả vỏ bao bì của sản phẩm nữa.

Ngày nay, Act chiếm 70% thị phần các phần mềm giao tiếp và trở thành thương hiệu áp đảo các thương hiệu khác trong dòng sản phẩm này.

| | |
|---|---|
| Datastream | 32% |
| CK Systems | 4% |
| JB Systems | 4% |
| PSDI | 3% |
| DP Solutions | 3% |
| HSB Reliability | 3% |
| DFM Systems | 2% |
| Comac | 2% |
| Four Rivers | 2% |
| Macola | 2% |

Trong nhiều năm Datastream đã không chỉ tự gọi mình là “thương hiệu hàng đầu trong ngành phần mềm bảo dưỡng” mà còn giành được thị phần cho mình và các công ty khác cùng

Sự tín nhiệm đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong quy trình quảng bá. Các phóng viên và các biên tập viên dễ dàng quên đi nhanh chóng những lời lẽ tâng bốc trong các đoạn quảng cáo. Nhưng họ ghi nhận ngay tầm cỡ hàng đầu và các khía cạnh khác liên quan đến sự tín nhiệm đối với một thương hiệu.

ngành. Với sự tín nhiệm như thế này, có ai lại muốn mua phần mềm bảo dưỡng từ công ty nào khác ngoài Datastream cơ chứ?

Nếu một phóng viên đang viết về dịch vụ cho thuê ô tô, anh ta sẽ liên tưởng đến công ty nào trước tiên? Hertz, chính xác là thế.

Nếu một phóng viên đang viết về nước giải khát có ga, hầu như chắc chắn anh ta sẽ liên tưởng đến Coca-Cola trước tiên.

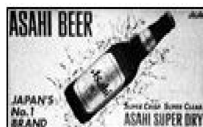
Nếu một phóng viên đang viết về phần mềm máy tính, có lẽ anh ta sẽ liên tưởng đến Microsoft trước tiên.

Nhiều công ty tiến hành các chương trình xây

dựng thương hiệu mà gần như bỏ qua sự tín nhiệm. Đọc lướt một xấp quảng cáo hay xem qua một loạt quảng cáo trên ti vi, ta sẽ nghe thấy những điệp khúc bất tận về các ích lợi vô nghĩa: ăn ngon, tiết kiệm, làm trắng răng, dễ lắp ráp, lớn hơn, nhỏ gọn hơn, nhẹ hơn, rẻ hơn. Mặc dù nhiều lợi ích có thể là mối quan tâm chung của khách hàng tiềm năng nhưng chúng đều thiếu sự đảm bảo tín nhiệm và thường bị bỏ qua vì: "Quảng cáo nào mà chẳng nói thế".

Tuy nhiên khi các lợi ích được cơ cấu xung quanh một số khía cạnh của sự tín nhiệm đối với một thương hiệu thì chúng sẽ có trọng lượng hơn.

Nếu Act tuyên bố sẽ làm tăng năng suất làm việc của ta và giảm đi một nửa khối lượng công việc giấy tờ văn phòng cho ta, thì hẳn ta sẽ có xu hướng tin vào các lời lẽ đó, bởi vì "Act là phần mềm giao tiếp bán chạy nhất".




Asahi tự quảng bá mình là "Thương hiệu số 1 Nhật Bản". Chiến lược này đặc biệt có hiệu quả trong việc

Datastream đã thực hành y hệt như thế với phần mềm bảo dưỡng (*maintenance software*) của họ. Trước đó Datastream chỉ chiếm 32% thị phần. Thị trường rất nhỏ. Hết sức nhỏ.

Chẳng sao cả. Datastream đã tuyên truyền mình là “sản phẩm hàng đầu về phần mềm bảo dưỡng. Chủ đề “hàng đầu” này được sử dụng trong tất cả các bài bản marketing của Datastream. Ngày nay, dù thị trường phần mềm bảo dưỡng đã nở rộ, Datastream vẫn cứ là thương hiệu đầu đàn trong dòng sản phẩm này.

Theo cách nghĩ thông thường thì: “Thị trường này nhỏ tí. Chẳng ai quan tâm chúng ta là thương hiệu hàng đầu đâu. Thậm chí họ còn

đảm bảo phân phối trong các quán bar, nhà hàng và siêu thị. Tại sao các nhà hàng Nhật khác không giới thiệu thương hiệu “Số 1 Nhật Bản” này? Nếu không bán loại bia này liệu có phải nhà hàng ấy “không đủ chất lượng để giới thiệu thương hiệu hàng đầu này không”?

chẳng quan tâm đến phần mềm bảo dưỡng nữa là. Nếu không, họ đã mua nhiều sản phẩm loại này rồi. Hãy quên vị trí hàng đầu đi. Chúng ta phải tập trung mọi nỗ lực vào việc giới thiệu các lợi ích của dòng sản phẩm này”.

Chớ quên vị trí hàng đầu nhé. Thị trường lớn hay nhỏ không thành vấn đề. Đừng bị lừa vào việc chỉ bán các lợi ích của dòng sản phẩm đó mà thôi.

Cũng có những lợi ích lâu dài của vị trí hàng đầu. Bởi vì một khi anh đã đứng hàng đầu thì khó mà đánh mất vị trí ấy. Một nghiên cứu được công bố rộng rãi về 25 thương hiệu hàng đầu trong 25 dòng sản phẩm khác nhau năm 1923 đã cho thấy rằng 20 thương hiệu trong số đó vẫn đứng đầu trong các dòng sản phẩm ấy cho đến hôm nay. Suốt 80 năm qua chỉ có năm thương hiệu đã đánh mất vị trí hàng đầu thôi.

Đừng bao giờ nghĩ rằng người ta luôn biết thương hiệu nào là thương hiệu hàng đầu. Điều này hết sức đúng đối với các ngành hàng mới phát triển nhanh như phần mềm giao tiếp (*contact software*) và phần mềm bảo dưỡng (*maintenance software*). Hầu hết các khách hàng tiềm năng không có kinh nghiệm với

ngành hàng đó và biết rất ít về các thương hiệu đang xuất hiện trên thị trường trong dòng sản phẩm đó. Do đó tất nhiên họ hướng về thương hiệu hàng đầu.

Khi một dòng sản phẩm đã phát triển đến đỉnh cao, khách hàng thích phiêu lưu hơn và thử dùng những thương hiệu khác nhau, những thương hiệu đưa ra các lợi thế có vẻ như độc đáo. Các thương hiệu hàng đầu thường mất đi các khách hàng sành sỏi hơn vì họ không chọn mua thương hiệu hàng đầu nữa.

Không phải tất cả các thương hiệu đều là thương hiệu hàng đầu, mặc dù mỗi dòng sản phẩm đều có nhiều thương hiệu hàng đầu. Thử lấy ví dụ về bia. Sau đây là một số dòng sản phẩm bia có tín nhiệm thương hiệu hàng đầu:

- Bia hàng đầu.
- Bia nhẹ hàng đầu.
- Bia nhập khẩu hàng đầu.
- Bia sản xuất từng đợt nhỏ hàng đầu.

- Bia ướp đá hàng đầu.
- Bia đắt tiền hàng đầu.
- Bia Mexico hàng đầu.
- Bia Đức hàng đầu.
- Bia Canada hàng đầu.
- Bia Nhật hàng đầu.

Đối với hàng trăm công ty chúng tôi đã cùng làm việc trên thế giới, chúng tôi thấy có lẽ nên khai thác tín nhiệm. Nếu không, ta phải tạo ra sự tín nhiệm bằng cách phát minh ra một dòng sản phẩm mới.

Ta có thể thấy sự tín nhiệm ở công việc hằng ngày. Đã bao nhiêu lần anh rời khỏi một nhà hàng mới bởi vì nhà hàng vắng khách? Phần lớn thực khách đều thà ngồi chờ phục vụ trong một quán đông đúc tấp nập hơn là ngồi ăn một quán ăn vắng hoe. Nếu quán này ăn ngon, hẳn là thực khách phải vòng

trong vòng ngoài xếp hàng chờ rồi chứ.

Đó là sức mạnh của sự tín nhiệm.

# 7 - QUY LUẬT CHẤT LƯỢNG

## Chất lượng rất quan trọng, nhưng các thương hiệu không phải được tạo dựng chỉ bằng mỗi chất lượng

Chất lượng là gì? Ai cũng nghĩ rằng họ có thể nêu ra một sản phẩm chất lượng cao hơn so với một sản phẩm chất lượng kém. Nhưng thực tế, mọi thứ không phải lúc nào cũng rõ rệt như thế.

| | |
|---|---|
| New Coke | 55% |
| Original Coca-Cola | 19% |
| No difference | 29% |

Trong các bài test không cho biết tên thương hiệu, New Coke đã được người ta thích hơn vị cola

Đồng hồ Rolex có đúng giờ hơn đồng hồ Timex không? Anh có chắc không?

Ảnh chụp bằng máy Leica có tốt hơn ảnh chụp bằng máy

Pentax không? Anh có chắc không?

Một chiếc Mercedes có ít hỏng máy hơn một chiếc Cadillac không? Anh có chắc không?

Dịch vụ cho thuê ô tô của Hertz có tốt hơn dịch vụ của Alamo không? Anh có chắc không?

nguyên thủy với 55% người chọn, chỉ có 19% chọn Coca-Cola nguyên thủy trong khi có 29% cho rằng chẳng có gì khác biệt.

Một cây bút Montblanc viết có tốt hơn một cây bút Cross không? Anh có chắc không?

Coca-Cola uống có ngon hơn Pepsi không? Hầu hết mọi người cho rằng nó ngon hơn bởi vì Coke bán chạy hơn Pepsi. Tuy nhiên trong các thử nghiệm về khẩu vị, người ta thích Pepsi hơn.

Những đầu óc khôn ngoan bình thường sẽ đổ tại mấy thử nghiệm đó. Nếu Coke bán chạy hơn Pepsi, thì mấy thử nghiệm đó hẳn là sai vì nó cho kết quả ngược lại.

Chất lượng là một khái niệm có hàng nghìn người chạy theo và ủng hộ. Cách thức để xây dựng một thương hiệu tốt hơn, theo cách suy nghĩ thông thường, là sản xuất một sản phẩm có chất lượng tốt hơn.

Những thứ có vẻ đúng về mặt lý thuyết không hẳn lúc nào cũng đúng trên thực tế. Xây dựng thương hiệu dựa trên chất lượng cũng giống như xây một ngôi nhà trên cát. Ta có thể làm cho chất lượng sản phẩm tốt hơn, nhưng điều đó chẳng liên quan mấy đến sự thành công của ta trên thị trường.

Bao năm quan sát đã giúp chúng tôi có kết luận như vậy. Hầu như không có sự liên quan nào giữa thành công trên thị

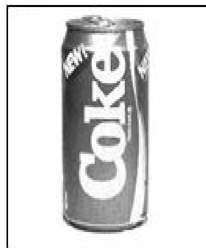
| | |
|---|---|
| New Coke | 13% |
| Original Coca-Cola | 59% |
| No difference | 28% |

Tuy nhiên khi khách hàng biết thương hiệu những món mà họ nếm, cola công thức nguyên thủy lại được ưa chuộng hơn New Coke với tỷ lệ áp đảo 59% so với 13%. Thị hiếu nằm trong tên thương hiệu, không phải chỉ trong

trường và thành công trong việc thử nghiệm so sánh các thương hiệu - cho dù đó là thử nghiệm về khẩu vị, về độ chính xác, về độ tin cậy, về độ bền, hay bất kỳ thử nghiệm độc lập khách quan nào từ phía thứ ba (ngoài nhà sản xuất và người tiêu dùng) về thương hiệu.

chai.

Hãy đọc tờ *Consumer Reports* (Báo cáo của người tiêu dùng). Rồi thử kiểm tra lại xếp hạng các thương hiệu theo doanh số so với xếp hạng theo chất lượng theo đánh giá của tạp chí này.




New Coke không thể tránh khỏi thất bại không phải vì nó không ngon bằng vị cola nguyên

Ta sẽ thấy chúng rất ít liên quan với nhau. Tất nhiên, thành công của tạp chí này có thể được xem là nhờ vào khả năng tìm ra những thương hiệu ít ai biết vượt lên trên các thương hiệu hàng đầu.

Trong bảng xếp hạng gần

đây của 16 thương hiệu ô tô nhỏ, thương hiệu số 1 về chất lượng lại có doanh số đứng hàng thứ 12. Còn thương hiệu hạng nhì về chất lượng thì có doanh số đứng hàng thứ chín. Và thương hiệu hạng ba về chất lượng lại có doanh số bét nhất. Nếu chất lượng được diễn dịch thành doanh số thì các con số ấy có vẻ không cho thấy được chất lượng.

thủy, mà vì người ta có nhận thức rằng nó không ngon bằng.

Giả sử ngày mai anh đi sắm một chiếc ô tô.

Chất lượng có thành vấn đề không? Tất nhiên. Hầu hết người sắm ô tô đều tìm chiếc xe tốt nhất mà họ có thể xoay xở mua được.

Nhưng khái niệm chất lượng hiện diện tại đâu? Trong phòng trưng bày sản phẩm? Không đâu.




Chất lượng là một chủ

Chất lượng, hoặc nhận thức về chất lượng, là ở trong tâm thức người mua. Nếu muốn xây dựng một thương hiệu mạnh, anh phải tạo nhận thức mạnh về chất lượng trong tâm thức người tiêu dùng. Cách tốt nhất để tạo ra nhận thức về chất lượng trong tâm thức người tiêu dùng là phải tuân theo các quy luật về thương hiệu. Hãy xét Quy luật hướng tâm (Quy luật số 2). Điều gì sẽ xảy ra khi anh thu gọn trọng tâm của mình? Anh sẽ thành một nhà phụ trách chuyên ngành (*specialist*) hơn là một nhà phụ trách đa ngành (*generalist*). Người ta cho rằng một người chuyên ngành thì hiểu biết nhiều hơn - nói cách khác là "chất lượng cao hơn" - một người đa ngành.

Vấn đề thường thấy trên các báo chí kinh tế. Người ta cho rằng cách xây dựng một thương hiệu chất lượng là phải tạo ra chất lượng cho sản phẩm. Nhưng thành công trên thị trường chẳng liên quan gì mấy đến chất lượng của thương hiệu.

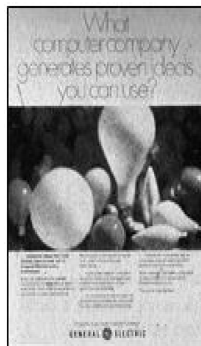
Một bác sĩ chuyên khoa tim có hiểu biết về tim nhiều hơn một bác sĩ đa khoa không? Ai cũng nghĩ là

có. Hẳn là nhận thức đó đúng. Theo quan điểm marketing, đa ngành hay chuyên ngành chẳng ảnh hưởng gì cả.

Tuy nhiên hầu hết các công ty đều muốn làm nhà quản lý đa ngành. Tại sao? Vì họ muốn phát triển thị trường cho sản phẩm và dịch vụ của họ. Mà khi hành động như thế họ đã vi phạm quy luật mở rộng.

Một khía cạnh quan trọng khác của việc xây dựng thương hiệu là việc sở hữu một cái tên tốt hơn.

Khi tất cả các yếu tố khác đều như nhau thì thương hiệu nào có cái tên tốt hơn sẽ vượt lên hàng đầu. Việc trở thành một nhà chuyên ngành và việc có cái tên tốt hơn luôn song hành với nhau. Việc mở rộng thương hiệu và việc trở thành nhà quản lý đa ngành có xu hướng khiến anh mất khả năng




GE là công ty có giá

chọn được một cái tên thương hiệu có sức mạnh.

Hiện có nhiều thông tin sai lạc về chủ đề này trong các ấn phẩm kinh tế. Tuy nổi tiếng nhưng do phủ một phạm vi quá rộng, các thương hiệu bao trùm như General Electric, General Motors, và General Dynamics đều yếu cả.

Chúng tôi biết người đọc đang nghĩ gì. Một số thương hiệu bao trùm này là của các công ty hàng đầu thế giới về doanh số, lợi nhuận và vốn huy động trên thị trường chứng khoán. Và điều người đọc nghĩ là đúng. Nhưng trên thực tế một thương hiệu yếu có thể thành công về mặt doanh số nếu nó cạnh tranh với những thương hiệu còn yếu hơn. Thử xét thương hiệu General Electric. Hầu hết các đối thủ của General Electric là các thương hiệu bao trùm như Westinghouse, General Motors, Siemens và United

nhất trên thế giới. Nhưng thương hiệu GE lại là một thương hiệu yếu. Chẳng hạn trong ngành sản xuất máy tính trung ương (mainframe), GE không thể cạnh tranh lại thương hiệu IBM hùng mạnh.

Technologies. Thương hiệu nào thắng khi hai thương hiệu yếu cạnh tranh với nhau? Đó là một thương hiệu đỡ yếu hơn đối thủ cạnh tranh của mình.

Khi General Electric cố gắng cạnh tranh trong lĩnh vực máy tính trung ương (*mainframe computer*) với một thương hiệu mạnh như IBM, thương hiệu General Electric đã thất bại thảm hại dù tốn hàng trăm triệu đô-la. Chính xác là khoảng 800 triệu đô-la.




Giá cao có thể là một ưu điểm trong mắt khách hàng. "Nước hoa đắt giá nhất trên thế giới" là thông điệp duy nhất

Khi General Electric cố gắng cạnh tranh trong lĩnh vực sản phẩm đồ điện gia dụng, thương hiệu General Electric đấu không lại các thương hiệu chuyên sản xuất mặt hàng này. (Dòng sản phẩm này của GE sau đó đã được bán cho Black & Decker, điều này chứng tỏ rằng một thương hiệu bao trùm

như Black & Decker cũng không hơn gì General Electric).

trong mẫu quảng cáo nước hoa Joy này

Những thương hiệu như General Electric và General Motors thoạt trông thì mạnh nhưng thực tế lại yếu. Chúng mạnh vì chúng nổi tiếng và đã hoạt động trong ngành hàng thập kỷ. Nhưng khi cạnh tranh với các nhà sản xuất chuyên một dòng sản phẩm nào đó thì chúng lại yếu.

Một yếu tố khác trong việc xây dựng nhận thức về chất lượng cao là việc ấn định giá trên trời. Rolex, Häagen-Dazs, Mercedes-Benz, Rolls-Royce, Montblanc, Dom Pérignon, Chivas Regal, Absolut, Jack Daniel's, và Ritz-Carlton là các thương hiệu thu nhiều lợi nhuận từ giá sản phẩm đắt cắt cổ. Giá cao là một ưu điểm trong mắt khách hàng. Nó khiến một khách hàng giàu có được thỏa mãn tâm lý từ việc mua sắm và tiêu thụ một thương hiệu cao cấp ở nơi công cộng.

Một người đeo đồng hồ Rolex không phải để theo dõi giờ giấc cho đúng giờ hơn. Anh ta đeo chiếc Rolex đắt tiền chỉ để chứng minh cho mọi người biết

rằng anh ta có thừa khả năng tài chính để sắm một thứ đắt tiền như đồng hồ Rolex.

Tại sao những người mua quần blue jeans (quần bò) sẵn sàng chi 100 đô-la hoặc hơn nữa để mua một chiếc quần hiệu Replay, Big Star, hay Diesel? Liệu họ có trả mức giá đó nếu các thương hiệu ấy được may phía trong quần chứ không phải ngay bên ngoài không?




Chivas Regal đã làm hai việc để tạo dựng nên nhận thức thương hiệu. Thay cho loại rượu 8 năm tuổi, công ty này chỉ đưa ra loại rượu

Người phục vụ rượu tại nhà hàng nói gì với một vị khách vừa gọi một chai rượu vang giá 80 đô-la? Anh ta có nói: “Chúng tôi có rượu vang giá 20 đô-la một chai cũng ngon lắm” không? Anh ta sẽ không nói vậy, ngay cả khi nhà hàng có loại rượu vang 20 đô-la một chai và ngay cả khi vị khách đó cũng nghĩ rằng một

chai 20 đô-la cũng ngon chán.

Lý trí thông thường ủng hộ việc tiếp thị một sản phẩm chất lượng cao với mức giá phải chăng. Nói chung đó chính là cái mà một chiến lược chất lượng nhắm đến. Đây cũng chính là điều Ford muốn nói khi tuyên bố: "Chất lượng trên hết". Tất cả những thứ khác, kể cả giá cả, đều ngang nhau, nhưng chúng ta sẽ chiến thắng nhờ có được chiếc xe chất lượng cao.

whisky Scotch 12 năm tuổi. Và họ tính giá cao hơn, sau đó tâng bốc thế này: "Nào, hãy tiêu thêm vài đô-la nữa đi. Đây là Giáng sinh cơ mà"

Không hẳn như vậy. Chất lượng cao thì tốt quá, nhưng thương hiệu không chỉ được xây dựng chỉ dựa trên chất lượng.

Một chiến lược tối ưu hơn trong một biển những sản phẩm tương tự nhau với những mức giá như nhau là: bắt đầu với một mức giá cao hơn một cách có chủ đích. Chúng ta có thể làm gì với thương hiệu của chúng ta để lý giải cho mức giá cao hơn này?

• Rolex chế tạo đồng hồ lớn hơn và nặng hơn với dây đeo trông rất độc đáo.

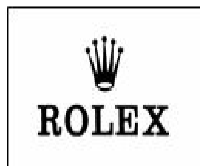
• Callaway chế tạo các cây gậy đánh golf to hơn.

• Montblanc chế tạo bút thân to hơn.

• Häagen-Dazs thêm nhiều bơ béo hơn.

• Chivas Regal để cho tuổi whiskey Scotch lâu năm hơn.

Chẳng có gì sai nếu ta quan tâm đến chất lượng sản phẩm. Chúng tôi luôn khuyên khách hàng của mình nâng cao chất lượng càng nhiều càng tốt cho thương hiệu của họ. (Việc này có thể tiết kiệm cho ta nhiều trong chi phí cho dịch vụ hậu mãi sau này). Nhưng chớ




Rolex đã trở thành thương hiệu đồng hồ cao cấp nổi tiếng và bán chạy nhất thế giới. Liệu chất lượng có liên quan gì đến thành công của Rolex hay không? Có lẽ không. Liệu Rolex có làm ra những chiếc đồng hồ có chất lượng cao

có nghĩ rằng chỉ với chất lượng là xây dựng được thương hiệu.

Để xây dựng một thương hiệu có chất lượng, cần thu hẹp trọng tâm và kết hợp trọng tâm thu hẹp ấy với một cái tên tốt hơn và mức giá cao hơn.

không?
Cũng có thể.
Có ảnh hưởng gì không?
Không hề.

# 8 - QUY LUẬT DÒNG SẢN PHẨM

## Một thương hiệu hàng đầu nên đề cao dòng sản phẩm chứ không phải thương hiệu

Theo quy luật thu gọn, một thương hiệu sẽ mạnh hơn nếu trọng tâm được thu gọn lại. Điều gì sẽ xảy ra khi ta thu gọn trọng tâm đến mức không còn thị trường nào khác nữa cho thương hiệu đó?

Đó có lẽ là tình huống tốt nhất. Ta vừa tạo ra một cơ hội để tung một dòng sản phẩm hoàn toàn mới ra thị trường.

Trước khi có Stolichnaya, thị trường rượu vodka đắt tiền




EatZi's là thương hiệu đầu tiên trong ngành được gọi là "thị trường bán đồ ăn theo bữa" do

thế nào? Hầu như không có gì.

Trước khi có Mercedes-Benz, thị trường ô tô cao cấp thế nào? Hầu như không có gì.

Trước khi có Volkswagen, thị trường ô tô bình dân thế nào? Hầu như không có gì.

Trước khi có Domino's Pizza, thị trường giao bánh pizza tận nhà thế nào? Hầu như không có gì.

Brinker International và Phil Romano đồng sở hữu. EatZi's tập trung vào thức ăn có chất lượng cao như ở nhà hàng nhưng dành cho những người mua về nhà ăn.

Trước khi có Rollerblade, thị trường giày trượt pa-tanh thế nào? Hầu như không có gì.

Có một nghịch lý ở đây. Việc xây dựng thương hiệu được quan niệm như quá trình chiếm giữ một thị phần lớn hơn của thị trường hiện có. Đó là điều thường được đề cập đến khi một Tổng Giám đốc Điều hành mới nhậm chức tuyên bố: "Chúng ta phải mở rộng kinh doanh".




Fresh Express là "nhà tiên phong trong sản phẩm salad đóng hộp". Thương hiệu này đã giành được 40% thị phần nhờ đề cao lợi ích của một ngành hàng mới.

Tuy nhiên khía cạnh hữu hiệu nhất, có lợi nhất của việc xây dựng thương hiệu lại là tạo ra một dòng sản phẩm mới. Nói cách khác, thu gọn trọng tâm tối thiểu để khởi đầu một thứ hoàn toàn mới. Đó là cách thức để trở thành thương hiệu đầu tiên trong một ngành hàng mới và rồi cuối cùng sẽ trở thành thương hiệu hàng đầu trong một phân khúc thị trường mới đang phát triển.

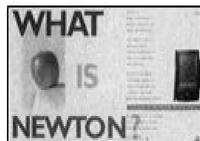
Để xây dựng một thương hiệu trong một dòng sản phẩm chưa có sẵn, để từ cái không tạo ra cái có, ta cần phải tiến hành ngay hai việc sau:

1. Phải giới thiệu thương hiệu theo một cách nào đó khiến công chúng nhận thức được rằng thương hiệu của mình là thương hiệu đầu tiên, thương hiệu hàng đầu,

tiên phong, và nguyên thủy. Nên dùng các từ ngữ này để mô tả thương hiệu của mình.

2. Phải đề cao dòng sản phẩm này.

Đề cao thương hiệu và quên đi dòng sản phẩm, như thế chẳng phải dễ hơn không? Độc giả có lẽ nghĩ thế. Dễ hơn, đúng thế, nhưng không có nghĩa là hiệu quả hơn.




Sản phẩm Newton suýt chút nữa trở thành một thảm họa khi Apple tung ra sản phẩm của họ với quảng cáo như sau: “Newton là cái gì thế?”. Nếu nhà sản xuất không

Khi công ty Apple tung ra sản phẩm xấu số Newton, họ đã quên mất vấn đề cái tên của dòng sản phẩm. Ban đầu họ gọi sản phẩm này là PDA (Personal Digital Assistant: thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân).

Một máy tính xách tay, một điện thoại di động, hay một đồng hồ điện tử đều có thể được coi là “Thiết bị hỗ trợ kỹ

thuật số”. Do dó, cái tên PDA - thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số - không giúp phân biệt Newton với các sản phẩm khác cũng hỗ trợ kỹ thuật số trên thị trường. Hẳn mọi người đã biết sản phẩm Newton đã phải khốn khổ thế nào khi Apple tung ra các quảng cáo to đùng với tiêu đề “What is Newton” (Newton là cái gì?)

biết ngành hàng của sản phẩm của mình là gì, khách hàng tiềm năng cũng không thể biết.

Trả lời câu hỏi ấy *trước khi* thương hiệu được tung ra thì tốt hơn sau khi đã tung nó ra rồi. Khách hàng thật sự không quan tâm đến những thương hiệu mới, họ chỉ quan tâm đến những loại sản phẩm mới. Họ không quan tâm thương hiệu Domino’s, mà chỉ quan tâm xem trong vòng 30 phút liệu bánh pizza có được mang đến tận nhà hay không. Họ không quan tâm đến Callaway, mà chỉ quan tâm liệu cây gậy đánh golf to quá khổ kia có giúp ghi điểm không. Họ không quan tâm đến Prince, mà chỉ quan tâm liệu cây vợt tennis to đùng kia có giúp họ thắng trận đấu không.

Bằng cách đi tiên phong

trong một dòng sản phẩm (giống như Prince với cây vợt tennis to đùng, Callaway với cây gậy đánh golf quá khổ, Domino's với dịch vụ giao bánh pizza tận nhà) và sau đó xông xáo đề cao dòng sản phẩm này, anh sẽ tạo ra cả một thương hiệu mạnh mẽ lẫn một thị trường ngày càng tăng trưởng nhanh chóng. Callaway Golf bán chạy hơn cả ba thương hiệu cùng loại đứng sau nó cộng lại.



"Pizza! Pizza!" hay hai chiếc pizza với giá một cái là một chiến lược xuất sắc để đề cao đồ ăn mang đi, là cách bán pizza cần ít đầu tư hơn. Little Caesars đã làm rất tốt cho đến khi ngừng sử dụng chiến lược này.

EatZi's cũng đang cố gắng làm một việc tương tự trong ngành kinh doanh nhà hàng. Doanh số trung bình mỗi năm của mỗi nhà hàng trong hệ thống EatZi's là con số đáng kinh ngạc: 14 triệu đô-la. (Nhà hàng có doanh thu lớn nhất trên thế giới theo thống kê là *Tavern on the Green* ở Công viên Trung tâm thành phố New York với 35 triệu

đô-la một năm).

Chỉ với một vài nhà hàng trong tay, EatZi's đã tạo nên được một sự quan tâm có thiện chí đáng ngạc nhiên trong ngành kinh doanh nhà hàng. Tuy nhiên khái niệm này khá đơn giản.

Năm ngoái, người Mỹ chi 207 tỷ đô-la cho các bữa ăn nhà hàng, một thị trường đáng kể. Trong số đó 51% là bữa ăn được mua đem đi hoặc được giao tận nhà.



Bằng cách đề cao lợi ích của món gà rôti (vị ngon hơn, ít béo hơn), Boston Chicken lúc đầu đã là một thành công lớn.

Đó là cách ta xây dựng thương hiệu. Hãy thu gọn trọng tâm tối thiểu, cho dù đó là bánh pizza mua mang đi hay bữa ăn nhà hàng mua đem đi. Sau đó hãy khiến cái tên của thương hiệu trở thành cái tên của cả ngành sản phẩm (hiệu ứng khái quát) đồng thời phát triển ngành hàng này bằng cách đề cao các lợi ích của

ngành sản phẩm, chứ không phải của thương hiệu.

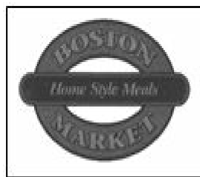
Những lợi ích của dòng sản phẩm bánh pizza mua đem đi là gì? Đó là cách rẻ nhất để bán một cái pizza, vì không cần phải thuê nhân viên phục vụ bàn ăn, và cũng không cần xe tải giao hàng nữa. Kết quả là Little Caesars có thể bán bánh pizza với giá rẻ hơn đối thủ cạnh tranh của mình. Nó tóm lấy khái niệm này ngay lập tức với khẩu hiệu "Pizza. Pizza". Tức là lời hứa hẹn mua hai cái bánh pizza mà giá chỉ bằng một cái ở nơi khác.

EatZi's chưa nhận thức những lợi ích của món thịt bò Wellington mua mang đi, nhưng đó là điều họ nên phát triển. Đề cao dòng sản phẩm, chứ không đề cao thương hiệu. Dòng sản phẩm đó EatZi's gọi tên là "meal-market" (bữa ăn trọn gói). Khi là thương hiệu đầu tiên, ta có thể chiếm ưu thế trong dòng sản phẩm đó. Ta có thương hiệu duy nhất gắn liền với dòng sản phẩm đó. Ta có một nền tảng mạnh mẽ, kiên cố cho quảng bá. Ta cần bỏ tiền xây dựng thương hiệu dựa trên chính khái niệm đó, rồi khái niệm đó sẽ phát triển, kéo theo thương hiệu của ta.

Một điều tất yếu không

tránh khỏi là đối thủ cạnh tranh sẽ xuất hiện. Khi đó, điều gì sẽ xảy ra? Hầu hết các thương hiệu dẫn đầu trong dòng sản phẩm không thể chờ đợi sự chuyển đổi sang một kiểu xây dựng thương hiệu khác. Đó là một sai lầm. Các thương hiệu hàng đầu phải đề cao đẩy mạnh dòng sản phẩm của mình để làm tăng diện tích của cả cái bánh chứ không phải chỉ lát bánh của riêng họ.

Boston Chicken đã là một hiện tượng khi họ mở cửa kinh doanh. Đó là nhà hàng thức ăn nhanh đầu tiên tập trung vào món gà rôti dành cho khách mua bữa ăn tối mang về nhà. Nhưng thay vì tiếp tục đề cao phát triển món gà rôti, họ đổi tên dòng sản phẩm là Boston Market và cho thêm món gà tây, dăm bông vào thực đơn và




Boston Chicken (Gà Boston) bổ sung thêm món gà tây, thịt cuộn, và dăm bông cho thực đơn, đổi tên thành Boston Market (Chợ Boston), và phá sản. Sau đó, công ty này được McDonald’s mua lại và cố gắng làm hồi sinh

lập tức gặp vấn đề ngay.

thương hiệu này.

Các nhà lãnh đạo đứng ngồi không yên khi 100% thị phần ban đầu giảm xuống 90%, rồi 80%, rồi 70% khi thị trường tăng trưởng. “Chúng tôi phải chiến đấu giành lại thị phần thuộc về chúng tôi”. Họ tuyên bố như thế.

Nhưng thị phần thuộc về một thương hiệu hàng đầu không bao giờ nhiều hơn 50%. Luôn luôn có chỗ trống cho một thương hiệu thứ hai và vô số thương hiệu xoàng xoàng trên thị trường. Thay vì chiến đấu với các thương hiệu cạnh tranh, một thương hiệu hàng đầu bây giờ phải chiến đấu với các dòng sản phẩm cạnh tranh.

Greyhound[1], một thương hiệu hàng đầu trong ngành của họ, có lần tuyên bố: “Cứ leo lên xe bus, còn việc lái xe hãy để chúng tôi lo”.

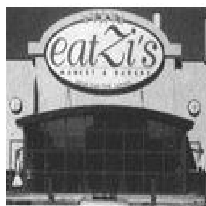
Vậy thương hiệu hàng đầu trong dòng sản phẩm *meal-market* (bữa ăn trọn gói) cũng có thể lên tiếng: “Quý vị cứ mua bữa ăn từ EatZi’s, còn việc bếp núc

hãy để chúng tôi lo”.

Trái với những niềm tin thông thường, điều giúp EatZi’s (và mỗi thương hiệu tiên phong trong một dòng sản phẩm nào khác) chính là sự cạnh tranh. Ngay cả khi thị phần của một thương hiệu hàng đầu bị giảm đi, thì sự xuất hiện của các thương hiệu cạnh tranh cũng có thể kích thích sự quan tâm chú ý của người tiêu dùng đối với dòng sản phẩm đó. (Xin xem chương II).

Một trong những sai lầm lớn nhất của Polaroid là việc hất cẳng Kodak ra khỏi thị trường ảnh chụp lấy ngay.

Mặc dù Polaroid thắng kiện được vài triệu đô-la, nhưng họ sai lầm vì đã hất cẳng hoàn toàn một đối thủ cạnh




EatZi’s cần diễn đạt thành lời các lợi ích của thức ăn mua mang đi có chất lượng như thức ăn tại nhà hàng. Gợi ý của chúng tôi là “Niềm vui thoát khỏi việc bếp núc”.

tranh lẽ ra có thể giúp họ bành trướng thị trường rất nhiều. (Một trận chiến quảng cáo giữa Coca-Cola và Pepsi làm lợi cho cả hai thương hiệu. Nó thu hút sự chú ý của các phương tiện truyền thông đại chúng, mà việc này sẽ khiến người tiêu dùng quan tâm hơn nữa đến dòng sản phẩm nước giải khát có ga cola).

Nhiều năm trước, Johnson & Johnson - một thương hiệu hàng đầu về dầu gội cho em bé - đã tiến hành một chiến dịch marketing rầm rộ để giới thiệu những ích lợi của sản phẩm này đối với người lớn.

“Ngày nào bạn cũng gội đầu. Bạn cần một loại dầu gội nhẹ nhàng. Và còn loại nào có thể nhẹ nhàng hơn dầu gội dành cho em bé?” Tuyệt lắm. Dầu gội em bé Johnson & Johnson trở thành thương hiệu số một về dầu gội cho người lớn. Giá như có vài thương hiệu dầu gội em bé khác nhảy vào thị trường, thì doanh số của Johnson & Johnson đã tăng lên hơn nữa. Không may cho Johnson & Johnson là không có những thương hiệu dầu gội em bé tầm cỡ khác trên thị trường.

Những thương hiệu hàng đầu nên xúc tiến đề cao

dòng sản phẩm chứ đừng đề cao thương hiệu.

# 9 - QUY LUẬT TÊN HIỆU

**Về lâu dài một thương hiệu không là gì khác hơn ngoài một cái tên**

Quyết định quan trọng nhất trong việc xây dựng thương hiệu là phải đặt tên gì cho sản phẩm hay dịch vụ của mình. Về lâu về dài, một thương hiệu sẽ chẳng còn gì khác hơn ngoài một cái tên.

Chớ lầm lẫn giữa cái làm cho thương hiệu thành công trước mắt với cái làm cho thương hiệu thành công về lâu dài. Trước mắt, một thương hiệu cần một ý tưởng hay một khái niệm độc đáo để sống sót. Nó cần phải là cái tên đầu tiên




Là một trong những thương hiệu mạnh nhất thế giới. Xerox áp dụng nhiều quy luật quan trọng nhất về xây dựng thương hiệu, trong

trong một dòng sản phẩm mới mẻ, nó cần sở hữu một cụm từ nào đó trong tâm thức người tiêu dùng.

Nhưng về lâu dài, ý tưởng hay khái niệm độc đáo đó biến mất. Và tất cả còn lại chỉ là sự khác biệt giữa cái tên của thương hiệu của anh với tên của các thương hiệu cạnh tranh.

Xerox là máy photocopy cho giấy thường đầu tiên. Khái niệm độc đáo này đã xây dựng nên thương hiệu Xerox trong tâm thức mọi người. Nhưng ngày nay tất cả các máy photocopy đều dùng được cho giấy thường. Sự khác biệt bây giờ không ở sản phẩm, mà ở tên của thương hiệu, hay sự nhận thức về tên của thương hiệu.

đó có việc là thương hiệu đầu tiên trong một dòng sản phẩm mới (máy photocopy giấy thường) với một cái tên ngắn gọn, độc đáo. Nhưng khi Xerox cố dán cái tên của loại máy photocopy sang dòng sản phẩm máy tính, hậu quả là họ bị lỗ hàng tỷ đô-la

Ban đầu bán ra một máy photocopy Xerox 914

rất dễ. Tất cả những gì phải làm là biểu diễn cho khách hàng thấy sự khác biệt giữa một bản chụp của Xerox với một bản chụp thông thường. Bản chụp của Xerox sạch hơn, sắc nét hơn, và dễ đọc hơn. Giấy nằm lì xuống, nhận mực dễ hơn, và dễ sắp xếp phân loại hơn.

Ngày nay, những khác biệt đó không còn nữa, nhưng Xerox vẫn cứ là thương hiệu tốt nhất trong dòng sản phẩm máy photocopy. Một lý do chính là do cái tên của nó.

Cái tên này ngắn gọn, độc đáo, và hàm ngụ ý nghĩa kỹ thuật cao. Tài sản quý nhất trong số tài sản 19 tỷ rưỡi đô-la của Xerox Corporation chính là cái tên của nó[1].

Tuy nhiên các chuyên gia marketing thường xem nhẹ sự quan trọng của tên hiệu. Họ thường nói: "Cái thật sự quan

Mitsubishi Corporation
Mitsubishi Electric
Mitsubishi Motors
Mitsubishi Heavy Indus.
Mitsubishi Chemical
Mitsubishi Oil
Mitsubishi Materials
Mitsubishi Estate
Mitsubishi Rayon
Mitsubishi Gas Chemical
Mitsubishi Paper
Mitsubishi Electric Bldg.
Mitsubishi Plastics
Mitsubishi Logistics
Mitsubishi Paper Sales
Mitsubishi Construction

16 trong số
100 công ty

trọng là bản thân sản phẩm và các lợi ích mà sản phẩm đem lại cho khách hàng hiện tại cũng như khách hàng tiềm năng kia".

Do đó họ đặt ra những cái tên chung chung như Paper Master (Bậc thầy ngành Giấy/ Vua Giấy). Họ nói: "Một cái tên như Xerox có ý nghĩa gì? Không gì cả. Trái lại, một cái tên như Paper Master khiến ta nghĩ đến một cái máy photocopy tốt hơn".

lớn nhất Nhật Bản sử dụng cái tên Mitsubishi. Làm thế nào để xây dựng một thương hiệu Mitsubishis nếu tên của nó đối với người tiêu dùng có thể là bất kỳ thứ gì.

Thậm chí còn tệ hơn, vì họ tung ra một thương hiệu mới với tư cách là một thương hiệu mở rộng. "Chưa ai nghe đến cái tên Xerox cả, đấy là một cái tên do ai đó vừa đặt ra. Trái lại, công ty chúng ta là Haloid Company đã thành lập từ năm 1906, có hàng nghìn khách hàng và có danh tiếng tốt. Vậy hãy đặt tên sản phẩm này là Haloid Paper Master".

Anh có thể nghĩ: "Vâng, tôi sẽ không bao giờ

phạm sai lầm như thế. Tôi sẽ chẳng bao giờ gọi một sản phẩm mới có nhiều tiềm năng như máy photocopy 914 là Haloid Paper Master".

Nghĩ về quá khứ thì chẳng ích gì, nhưng nghĩ về tương lai thì có thể đấy. Ít nhất đại đa số các công ty mà chúng tôi có dịp làm việc cùng đều luôn thích đặt những cái tên chung chung mở rộng hơn những tên thương hiệu mới mẻ và độc đáo.

Đây là giải pháp vĩ đại nhất trong thế giới kinh doanh trên phạm vi toàn cầu. Giả sử các công ty được chia làm hai nhóm: nhóm 1 là các công ty nghĩ rằng bản chất của thành công trong kinh doanh là sự phát triển liên tục của các sản phẩm và dịch vụ ưu việt; nhóm 2 là các công ty tin tưởng vào việc xây dựng thương hiệu. Sự tương phản giữa hai nhóm thể hiện sự tương phản giữa sản phẩm và thương hiệu.

Nhóm 1 (đề cao sản phẩm) khống chế môi trường marketing.

"Cái tên của thương hiệu chẳng ảnh hưởng gì. Cái đáng kể là sản phẩm như thế nào". Để minh họa cho lý thuyết này, các thành viên của nhóm 1 (đề cao sản

phẩm) nhanh chóng chuyển sang những lí luận phi lý. “Nếu chất lượng không tốt, sản phẩm sẽ thất bại cho dù tên của thương hiệu có đẹp hay không. Một cái máy photocopy Xerox có tốt hơn một cái Canon không? Máy Ricoh so với máy Sharp thế nào? Anh có bao giờ sắm một cái máy photocopy không? Ta thử xét mặt hàng khác xem. Thương hiệu nào của sản phẩm bất kỳ nào khác theo anh là không tốt?

Tất nhiên ai cũng có thể nêu ra cả mớ thương hiệu. Thậm chí họ còn có thể tuyên bố: “Tôi sẽ không bao giờ mua một chiếc ô tô hiệu Jaguar”. Nhưng ý kiến đó ít khi là ý kiến phổ biến.




Theo quan điểm về quy luật tên gọi, Hàn Quốc còn ở trong tình trạng thảm

Sản phẩm không tốt chỉ là luận điệu tránh né các vấn đề về marketing. Điều này luôn được sử dụng để chứng minh chiến lược không - nhãn - hiệu của phần lớn các công ty là đúng đắn. Chúng tôi không có ý nói về một chiến lược không

thương hiệu (*a no-brand strategy*) theo nghĩa đen.

Một công ty có thể có nhiều thương hiệu đăng ký (tức là cái được gọi là thương hiệu hàng hóa theo quan điểm pháp lý) với ý nghĩa rằng những danh xưng đó là những thương hiệu đã được đăng ký.

thương hơn Nhật. Sáu chaebol nói trên của Hàn Quốc đóng góp một tỷ lệ lớn trong tổng sản phẩm của Hàn Quốc.

Nhưng chiến lược của công ty là tạo ra sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn, và các tên thương hiệu mà họ dùng kèm với sản phẩm hay dịch vụ thì không có sức mạnh trong tâm thức khách hàng tiềm năng.

Các thành viên nhóm 1 (đề cao sản phẩm) thống trị nền kinh tế tại Đông Á. Thực tế là công ty châu Á nào cũng áp dụng một chiến lược về thương hiệu gốc (*megabrand*), thương hiệu chủ (*masterbrand*), và chiến lược mở rộng dòng sản phẩm.

Một cái Mitsubishi là cái gì? 16 trong số 100 các công ty lớn nhất của Nhật đã tung ra thị trường

những sản phẩm và dịch vụ dưới thương hiệu Mitsubishi. Đủ thứ, từ ô tô cho đến sản phẩm bán dẫn hay hàng điện tử gia dụng. Từ thiết bị hàng không vũ trụ cho đến các hệ thống vận tải.

Một cái Matsushita là cái gì? Chẳng khác gì trường hợp của Mitsubishi. Tám trong số 100 các công ty lớn nhất của Nhật đã tung ra thị trường những sản phẩm dưới cái tên này. Mọi thứ từ thiết bị điện đến các sản phẩm và thiết bị điện tử. Từ pin đến thiết bị làm lạnh. Một cái Mitsui là cái gì? Cũng vấn đề tương tự trường hợp của Matsushita. Tám trong số 100 các công ty lớn nhất của Nhật đã tung ra thị trường những sản phẩm và dịch vụ mang tên Mitsui.

Hãy so sánh Nhật với Mỹ. 100 công ty hàng đầu tại Mỹ đã đạt doanh số một năm là 3,2 nghìn tỷ đô-la. Còn 100 công ty hàng đầu tại Nhật cũng đạt doanh số cùng năm đó là 2,6 nghìn tỷ đô-la.

Sự khác biệt là ở lợi nhuận. 100 công ty hàng đầu tại Mỹ đã đạt lợi nhuận trung bình là 6,2% doanh số. Còn 100 công ty hàng đầu tại Nhật đã đạt lợi nhuận trung bình chỉ có 0,8% doanh số. 0,8% này là lãi ròng trung bình tại Nhật Bản. Với tỷ lệ quá nhiều

công ty kinh doanh gần như hòa vốn như thế, có thể tin chắc rằng nhiều công ty khác thường xuyên lỗ.

Việc kinh doanh nhiều sản phẩm dưới cùng một thương hiệu tại châu Á đã thu hút được nhiều lời bình luận thiện chí từ các cây bút kinh tế. Họ không phải lúc nào cũng hiểu được thực chất câu chuyện ẩn dưới những lớp vỏ bọc tài chính. Hàn Quốc còn ở trong tình trạng thê thảm hơn. Trong năm gần đây, 63 công ty lớn nhất Hàn Quốc có doanh số 409 tỷ đô-la nhưng có tổng lượng lỗ ròng là 0,4% doanh số.

Thử xét trường hợp của Hyundai. Tập đoàn tài phiệt (*chaebol*)[(2)] Hàn Quốc với số vốn 71 tỷ đô-la này luôn khoe khoang về chiến lược *"chips to ships"* (từ vi mạch đến thẳng tàu chở hàng). Hyundai sản xuất các bộ vi xử lý, vệ tinh viễn thông, xe du lịch, xe và tàu chở hàng, xe điện ngầm, xe lửa cao tốc, những đề án xây dựng và kỹ thuật theo kiểu trọn gói chìa khóa trao tay (*turnkey*), tàu chở dầu cực lớn, phương tiện chuyên chở khí hóa lỏng,... Tất cả đều mang thương hiệu Hyundai.

Hyundai làm ra tất cả, trừ tiền.

Khắp châu Á có thể thấy một khuôn mẫu y hệt như vậy. Mở rộng dòng sản phẩm tràn lan là giết chết thương hiệu. (Khi mở rộng nó, tức là làm suy yếu sức mạnh của thương hiệu. Khi thu gọn lại, tức là làm tăng thêm sức mạnh của thương hiệu). Thương hiệu không chỉ là thứ chúng ta nghĩ đến và bàn bạc trong các cuộc họp. Thương hiệu là tinh túy (*essence*) của chính công ty. Sự sinh tồn của một công ty phụ thuộc vào việc xây dựng thương hiệu trong tâm thức người tiêu dùng. Sự sinh tồn của cả một quốc gia cũng thế.

Đông Á không gặp phải vấn đề về dịch vụ ngân hàng, vấn đề tài chính, vấn đề tiền tệ, hay vấn đề chính trị. Nhưng Đông Á gặp phải vấn đề về xây dựng thương hiệu.

# 10 - QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU MỞ RỘNG

**Cách dễ nhất để hủy diệt một thương hiệu là gắn tên nó lên mọi thứ**

Trong những năm 1970, Budweiser, Coors và Miller thống trị ngành công nghiệp bia. Nhờ việc mở rộng thương hiệu, ba thương hiệu này giờ đây đã nhân lên thành 14 thương hiệu. Lượng bia tiêu thụ trên đầu người có tăng lên trong 25 năm qua không? Không, nó vẫn thế. Cái duy nhất tăng lên là số lượng thương hiệu bia.




Trong những năm 1970, Budweiser, Coors và

Những người đang ở Mỹ hay châu Âu chẳng cần phải đi sang châu Á để tìm kiếm các ví dụ về sự mở rộng thương hiệu tràn lan mà làm gì.

Hơn 90% các sản phẩm mới được tung ra kinh doanh trong lĩnh vực tạp phẩm và dược phẩm tại Mỹ đều là các thương hiệu mở rộng. Đó là nguyên nhân chủ yếu của việc tại sao các cửa hàng đầy ứ các loại thương hiệu. (Có 1300 loại dầu gội đầu, 200 món ngũ cốc ăn liền, 250 loại nước giải khát nhẹ).

Dữ liệu qua các máy quét mã của hàng hóa cho thấy rằng rất nhiều sản phẩm thương hiệu mở rộng này (ít nhất là tại các siêu thị) đã ngủ yên trên kệ hàng và bám đầy bụi. Bản nghiên cứu từ các siêu thị

Miller thống trị ngành công nghiệp bia. Nhờ việc mở rộng thương hiệu, ba thương hiệu này giờ đây đã nhân lên thành 14 thương hiệu. Lượng bia tiêu thụ trên đầu người có tăng lên trong 25 năm qua không? Không, nó vẫn thế. Cái duy nhất tăng lên là số lượng thương hiệu bia.

Kroger tại Columbus (bang Ohio) cho thấy trong tổng số 23 nghìn đơn vị sản phẩm trung bình trong một cửa hàng, mỗi ngày họ bán được 6.700 đơn vị, mỗi tuần bán được 13.600 đơn vị, một tháng bán được 17.500 đơn vị. 5.500 đơn vị còn lại thì ế ẩm cả tháng.

Chúng tôi cho rằng sự thừa thãi các sản phẩm có thương hiệu mở rộng là nhằm đáp ứng yêu cầu tăng lên từ phía các nhà bán lẻ về khuyến mãi (*trade promotions*), các chi phí nhập thị (*slotting fees*), và các đặc quyền về lợi nhuận (*return privileges*).

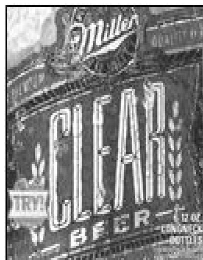
Theo các chuyên gia công nghiệp, quyền lực đã chuyển từ các nhà sản xuất sang các nhà bán lẻ. Lý do chủ yếu là sự mở rộng thương hiệu. Có quá nhiều sản phẩm để lựa chọn, các nhà bán lẻ có thể ép buộc các nhà sản xuất phải trả tiền để sản phẩm của họ được đặc quyền trưng bày trên kệ hàng. Nếu một công ty không chi tiền cho đặc quyền này, các nhà bán lẻ lúc nào cũng có thể tìm được một công ty khác chịu chi.

Không ngành nghề nào có nhiều sản phẩm mở rộng bằng ngành sản xuất bia.

Trước khi bia Miller Lite được tung ra thị trường vào giữa những năm 1970, thì đã xuất hiện ba thương hiệu lớn về bia là: Budweiser, Miller High Life, và Coors Banquet.

Ngày nay, ba thương hiệu đó đã bung ra thành 14 thương hiệu: Budweiser, Bud Light, Bud Dry, Bud Ice, Miller High Life, Miller Lite, Miller Genuine Draft, Miller Genuine Draft Light, Miller Reserve, Miller Reserve Light, Miller Reserve Amber Ale, Coors, Coors Light, và Coors Extra Gold.

Phải chăng 14 thương hiệu này đã có thị phần nhiều hơn thị phần của ba thương hiệu gốc? Thật sự là không. Dù đã có sự gia tăng nào đó trong thị phần, nó không lớn hơn mức độ




Một trong những thương hiệu mở rộng dở nhất trong những năm gần đây là việc giới thiệu Miller Clean vào năm 1993. Thương hiệu này chỉ tồn tại trong chưa đầy sáu tháng.

mong đợi. Các thương hiệu lớn luôn trấn áp các thương hiệu nhỏ hơn, giống như cách mà Coke và Pepsi đã làm xói mòn thị phần của Royal Crown Cola.

Phải chăng sự xuất hiện trên thị trường của 14 thương hiệu khác nhau bắt nguồn từ ba thương hiệu gốc Budweiser, Miller, và Coors đã làm gia tăng mức độ tiêu thụ bia? Không. Mức tiêu thụ bia tính trên mỗi đầu người suốt 25 năm qua vẫn còn tương đối thấp. (Mức tiêu thụ nước giải khát cola tính trên mỗi đầu người thì tăng gấp đôi trong cùng thời gian nói trên).

Khi các khách hàng chưa tranh nhau mua sản phẩm của anh, tại sao anh lại cần thêm nhiều thương hiệu nữa để thỏa mãn họ? Logic cho thấy rằng anh cần ít thương hiệu hơn mới phải chứ.

Nhưng đó là logic của khách hàng. Logic của nhà sản xuất thì khác. Nếu hàng bị tồn lại, không bán đi được, nhà sản xuất sẽ kết luận rằng cần phải có thêm nhiều thương hiệu nữa để duy trì hoặc gia tăng doanh số. Khi một dòng sản phẩm hàng đang làm tăng doanh số thì sẽ có nhiều

cơ hội cho các thương hiệu mới. Nhưng logic của nhà sản xuất chỉ ra là chúng không cần thiết. “Chúng tôi đang ăn nên làm ra, cần thêm nhiều thương hiệu nữa mà làm gì”.

Kết quả là thị trường tràn ngập các thương hiệu mở rộng trong các lĩnh vực mà người ta không cần đến chúng, đồng thời thị trường lại thiếu những thương hiệu mới trong các lĩnh vực cần đến chúng.

Một lý do khác cho sự nở rộ của các sản phẩm thương hiệu mở rộng là do bản năng tự nhiên của một công ty muốn bắt chước đối thủ cạnh tranh. Miller tung ra Miller Lite ngay sau khi các đối thủ tung ra Schlitz Light, Coors Light, Bud Light, Busch Light, Michelob Light, và Pabst Light. Danh



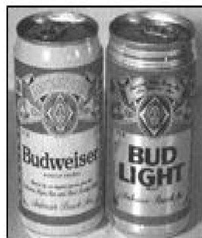

Có thêm nhiều thương hiệu đâu phải lúc nào cũng là có thêm thị phần. Marlboro có hơn một tá các thương

sách các thương hiệu có chữ Light thật dài dằng dặc.

hiệu biến thể. Tuy nhiên, thương hiệu Marlboro chỉ có 30% thị phần thuốc lá.

Nhớ lại chuyện cũ thì đau lòng và quên đi thì thật khó. Sau khi tung ra Miller Lite, chúng tôi xông xáo trong ngành sản xuất bia với một thông điệp đơn giản: Hãy giữ cho thương hiệu bia của anh tập trung vào các khách hàng ruột[1]. Điều này sẽ giúp anh giữ chân “Joe Sixpack” (những kẻ nốc bia như hũ chìm). (Có thể thấy thông điệp của chúng tôi đã thành công thế nào rồi đấy).

Tại sao Miller tung ra Miller Regular, một thương hiệu mà hầu hết dân uống bia chưa từng nghe thấy? Bởi vì Anheuser Busch đã có Regular Budweiser, Coors đã có Regular Coors, còn Miller thì chưa có loại thường (*regular*) này.



Xin đừng cười. Đấy là cách nghĩ của các công ty. "Đối thủ cạnh tranh hẳn đã biết điều gì đó mà ta chưa biết. Phải làm y hệt thôi".

Một lý do tại sao 90% các thương hiệu mới thường là thương hiệu mở rộng, chính là vì ban quản trị đo lường kết quả bằng phía đầu kia của cây thước. Ban quản trị chỉ đo lường sự thành công của việc mở rộng mà không bao giờ đo lường sự xói mòn của thương hiệu nòng cốt (*core brand*).

Và không chỉ là sự xói mòn, đó còn là những cơ hội bị đánh mất. Những thương hiệu lớn mạnh (như Coca-Cola, Heinz, Pop-Tarts, Jell-O, và Gerber's) cần phải chiếm khoảng 50% thị phần. Nhưng khó mà tìm được thêm các

Trong thập kỷ qua gần như năm nào doanh thu của Budweiser cũng giảm trong khi doanh thu của Bud Light lại tăng. (Bud Light đang mấp mé vượt qua mặt Budweiser). Chẳng cần phải là một thiên tài marketing mới biết được rằng những bợm nhậu trung thành với Budweiser đã chuyển

thương hiệu khác ngoài một vài thương hiệu trên. Hầu hết các thương hiệu lớn đã mở rộng đến mức chết vì thế.

sang uống Bud Light.

- Budweiser (với tổng cộng tất cả các thương hiệu biến thể) chiếm không quá 30% thị trường bia.

- Marlboro (một thương hiệu có ít nhất là 12 biến thể khác nhau, kể cả Marlboro Lights, Marlboro Medium, và Marlboro Menthol) chỉ chiếm 30% thị trường thuốc lá.

- IBM chỉ chiếm 10% thị trường máy tính cá nhân.

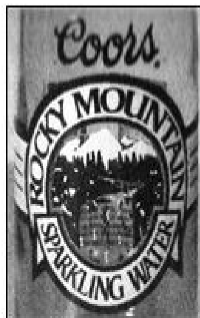
Khi Coors toan tính tung ra Coors Light, chúng tôi đã hỏi một giám đốc điều hành của họ: "Việc kinh doanh Coors Light bắt nguồn từ thị phần nào?"

"Ồ, chúng tôi sẽ giật lấy nó từ tay Budweiser và Miller chứ".

Khi Budweiser dự định tung ra Bud Light, đích

tấn công là Miller và Coors. Khi Miller dự tính tung ra Miller Lite, họ đã nhắm vào Budweiser và Coors.

Có lẽ khái niệm này quá phức tạp nên một tổng giám đốc điều hành bình thường không hiểu nổi, nhưng chẳng phải người uống Coors Light rất có thể trước kia đã uống Coors hay sao? Và người uống Bud Light trước kia đã uống Budweiser? Và người uống Miller Lite trước kia đã uống Miller High Life?



Nước uống Coors? Anh có nghĩ rằng họ đã rửa sạch các thùng bia và sau đó đóng chai nước rửa thùng không?

Hẳn là một vài con số sẽ cần thiết cho lời kết luận này. Do ba loại bia nhẹ (*light*) được tung ra mà ba thương hiệu bia thông thường (*regular*) đã suy thoái nghiêm trọng. (Và có thể nói gì về Coors Rocky Mountain Spring Water? Chào đời năm 1990. Lìa đời năm 1992. Chẳng ai

buồn thương tiếc. Làm gì mà có nhiều dân uống bia muốn chuyển sang uống nước khoáng đến thế).

Có thể anh nghĩ rằng khách hàng đang chuyển từ bia thường sang bia nhẹ. Đúng vậy. Nhưng đó là hai thị trường và cách tốt nhất để chiếm lĩnh hai thị trường là phải có hai thương hiệu. Có thể anh sẽ kết luận rằng chẳng có thương hiệu bia lớn nào không là thương hiệu mở rộng. Anh nói đúng.

Và đây quả là một cơ hội tuyệt vời cho những ai muốn hiểu các quy luật xây dựng thương hiệu.

Thật sự, mới đây thôi, đã có Amstel Light, một thương hiệu hàng đầu về bia nhẹ nhập khẩu. Vậy, Heineken USA - nhà nhập khẩu bia Amstel Light - đã làm gì tiếp theo? Họ tung ra hai loại bia: Amstel Bier (bia thường) và Amstel 1870.




Diet Coke có thể được coi là một trong những sai lầm marketing

Ai uống Diet Coke và Diet Pepsi? (Hai thương hiệu nước giải khát cho người ăn kiêng). Anh có thực sự nghĩ rằng những người ăn uống kiêng cữ đã từng uống bia, nước gừng, hay nước cam không? Chúng tôi thì không nghĩ vậy.

Diet Coke là từ Coca-Cola mà ra. Chắc chắn số khách hàng dùng đồ uống kiêng sẽ nhiều lên do sự quan tâm của công chúng về những sản phẩm ít calo. Nhưng việc mà Coca-Cola lẽ ra phải làm là tung ra một thương hiệu thứ hai.

Thật sự là họ đã làm như vậy. Sau thành công của Diet Pepsi, Coca-Cola đã tung ra Tab. Và Tab phát triển rất tốt. Cái ngày mà Diet Coke được tung ra thị trường thì Tab đang vượt hơn Diet Pepsi khoảng

kinh điển của mọi thời đại. Công ty Coca-Cola đã không cần một loại cola ăn kiêng mới - họ đã có thương hiệu cola ăn kiêng hàng đầu rồi - đó là Tab. Diet Coke đã thất bại trong doanh thu. (Mountain Dew đã vượt qua nó để trở thành đồ uống nhẹ bán chạy thứ ba sau Coca-Cola truyền thống và Pepsi-Cola). Một sản

32%. Bây giờ cái tên nào xịn hơn: Diet Pepsi hay là Tab? Nếu mở rộng thương hiệu là sách lược tối ưu để xây dựng thương hiệu, vậy thì tại sao Tab vượt hơn Diet Pepsi gần 1 phần 3 doanh số?

Tuy nhiên, Coke gần như đã bóp chết Tab bằng cách tách chất Nutrasweet (chất ngọt phụ gia) ra khỏi sản phẩm này và chỉ cho nó vào Diet Coke. Nhưng anh không thể nào gạt bỏ một ý tưởng hay ho ra khỏi thị trường. Tab vẫn sống sót mà không cần đến sự hỗ trợ về khuyến mãi nào cả.

phẩm có đường như Coca-Cola có thể tiếp tục thống trị thị trường đồ uống nhẹ trong bao lâu? Một bước trung chuyển từ Coca-Cola sang Tab sẽ dễ dàng hơn nhiều so với từ Coke sang Diet Coke vì Tab không mang theo nó cái tên tiêu cực của một sản phẩm ăn kiêng.

Khi loại bánh quy ít béo trở thành hiện tượng của thị trường bánh quy, hầu như mọi thương hiệu đều chạy đua trong việc đưa ra một phiên bản thương hiệu mở rộng của loại bánh quy thông thường này. Thực tế là,

thương hiệu bánh quy không béo hàng đầu đầu tiên là Fat Free Fig Newtons của Nabisco.

Nabisco đánh một chiêu khác hẳn các đối thủ. Thay vì tung ra một thương hiệu mở rộng, họ tung ra một thương hiệu mới toanh là SnackWell's. Fat Free Fig Newtons chỉ là một thành công khiêm tốn trong khi SnackWell's trở thành mặt hàng ở vị trí thứ bảy (ngay sau Diet Coke) trong các mặt hàng thực phẩm bán chạy nhất.

Vậy, SnackWell's đã làm gì tiếp theo? Anh thừa biết câu trả lời rồi. Họ gắn tên thương hiệu của mình lên mọi thứ (chỉ trừ bồn rửa bát trong nhà bếp mà thôi). Ngay lập tức, doanh số của SnackWell's sụt giảm trông thấy.

| | |
|---|---|
| Coca-Cola... | $1,784 million |
| Pepsi-Cola.. | $1,695 million |
| Campbell's.. | $1,185 million |
| Kraft.......... | $936 million |
| Folgers........ | $927 million |
| Diet Coke..... | $846 million |
| SnackWell's.. | $810 million |

Tại một thời điểm nào đó, SnackWell's đã là thương hiệu tạp phẩm bán chạy thứ bảy nước Mỹ. Ngày nay doanh thu của nó chỉ là một con số thập phân của doanh thu trước

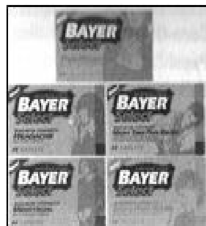
Vấn đề đã rõ ràng. Có sự khác biệt giữa việc xây dựng thương hiệu và việc tận dụng cạn kiệt thương hiệu. Hầu hết các nhà quản lý đều muốn tận dụng cạn kiệt. "Chúng ta có thể mở rộng thương hiệu này đến đâu? Chúng ta hãy chi thêm nhiều tiền cho nghiên cứu để tìm đáp án".

đây.

Sterling Drug là một đại gia trong làng quảng cáo và chịu chi nặng tay để mua công trình nghiên cứu. Đại thương hiệu của họ là thuốc *aspirin Bayer*, nhưng *aspirin* thì đang thất thế trước *acetaminophen* (Tylenol) và *ibuprofen* (Advil).

Cho nên Sterling tiến hành một chương trình marketing và quảng cáo tốn kém 116 triệu đô-la để tung ra một bộ - Bayer Select - gồm năm sản phẩm không có *aspirin*: thuốc nhức đầu (*headache-pain relief*), thuốc giảm đau thông thường (*regular pain relief*), thuốc giảm đau ban đêm (*nighttime pain relief*), thuốc giảm đau xoang (*sinus-pain relief*), thuốc giảm đau hàng tháng cho phụ nữ (*menstrual relief*). Tất cả chúng đều chứa thành tố nòng cốt là *acetaminophen* hoặc *ibuprofen*.

Hậu quả thật thê thảm và đau đớn. Năm thứ nhất Bayer Select bán được 26 triệu đô-la thuốc giảm đau trong một thị trường có doanh số 2,5 tỷ đô-la, tức là khoảng 1% thị trường. Thậm chí còn tồi tệ hơn là doanh số thuốc aspirin Bayer thông thường đã liên tục giảm khoảng 10% mỗi năm. Tại sao phải mua aspirin Bayer trong khi nhà sản xuất đã bảo ta rằng các sản phẩm tuyển chọn của họ là xịn hơn vì không có chất aspirin? Người tiêu dùng có ngu không nhỉ?




Không có sản phẩm nào trong năm sản phẩm trong dòng Bayer Select trên có aspirin. Tại sao có ai đó lại phải mua một sản phẩm của Bayer không có aspirin? Khách hàng không mua là dĩ nhiên.

Nhiều nhà sản xuất là kẻ thù tệ hại nhất của chính mình: Mình tự hại mình. Các tên thương hiệu mở rộng như: *light* (nhẹ), *clear* (trong), *healthy* (khỏe) và *fat-free*(không béo) nói cho ta biết điều gì? Rằng các sản phẩm trên đây mới tốt,

còn những sản phẩm thông thường chẳng tốt gì đâu.

- Nước sốt cà chua (*ketchup*) Heinz Light? Anh không nghĩ rằng sản phẩm này sẽ khiến khách hàng kết luận rằng nước sốt cà chua chứa đầy calo sao? (Ngày nay nước sốt Salsal bán chạy hơn Ketchup. Như đêm tiếp nối theo ngày, chúng tôi quả quyết trong tương lai sẽ có một thương hiệu mang tên Pace Light Salsa).

- Sốt mayonnaise Hellmann's Light? Vấn đề y hệt.

- Súp Campbell's Healthy Request (Súp Campbell có lợi cho sức khỏe)? Vậy súp thông thường ăn vào không tốt cho sức khỏe chăng?

- Crystal Pepsi? (Pepsi Trong suốt) Có vấn đề gì với màu sắc của Pepsi thông thường?

Evian có nên tung ra nước suối Sulfate-Free Evian (Evian không sun-phát) chăng? (Hãy kiểm tra cái nhãn của nó: có 10mg sun-phát trong một lít Evian thông thường. Có lẽ sẽ không có ai thích một

phiên bản sản phẩm không có sun-phát).

Hãy để các thương hiệu đang ngủ nằm ngủ yên.

Trước khi tung ra một thương hiệu mở rộng, nên tự hỏi những khách hàng hiện nay của ta sẽ nghĩ gì khi họ thấy thương hiệu mở rộng? Nếu khách hàng đang rời bỏ anh, anh ở đâu thì cứ ở đó và hãy tung ra một thương hiệu thứ hai. Nếu họ không bỏ anh, anh hãy ở nguyên chỗ và tiếp tục xây dựng thương hiệu của mình.

# II - QUY LUẬT PHƯỜNG HỘI

## Để xây dựng một dòng sản phẩm, một thương hiệu nên biết hoan nghênh các thương hiệu khác

Thói tham lam thường chiếm quá nhiều chỗ trong cách nghĩ cảm tính thông thường. Thương hiệu áp đảo trong một dòng sản phẩm thường cố gắng chiếm lấy từng mảnh nhỏ thị phần.

Một Tổng Giám đốc Điều hành của McDonald's có lần nói: "Nếu chúng tôi phục vụ thêm bia rượu thì chúng tôi sẽ chiếm 100% thị phần của thị trường phục vụ thực phẩm".




Điều hay nhất xảy ra cho Coca-Cola chính là sự có mặt

Còn lâu! Quy luật mở rộng sẽ chứng minh điều ngược lại. Hễ mở rộng thương hiệu của mình, anh sẽ yếu đi. Hãy xem điều gì đã xảy ra khi McDonald's cố thu hút các khách hàng người lớn bằng sản phẩm bánh sandwich mang tên Arch Deluxe. Thị phần của McDonald's giảm xuống hẳn và cuối cùng họ buộc phải ngừng bán sản phẩm này.

Điều đó dẫn chúng ta đến quy luật phường hội (the law of fellowship). Một thương hiệu mạnh mẽ áp đảo không những nên khoan dung với các đối thủ cạnh tranh mà còn phải hoan nghênh họ. Điều tốt đẹp nhất cho Coca-Cola chính là sự hiện diện của một Pepsi-Cola. (Nhưng rốt cuộc chính Coca-Cola lại lôi Pepsi-Cola ra tòa vì dám dùng chữ cola trong cái tên Pepsi-Cola. May mắn cho Coke là họ thua kiện, nhờ vậy mới tạo nên một dòng sản phẩm không ngừng lớn

của Pepsi-Cola. Cuộc cạnh tranh giữa hai thương hiệu này đã thu hút sự chú ý của khách hàng với ngành sản phẩm cola. Hiện nay Coke và Pepsi đều là những thương hiệu bán chạy nhất trong ngành tạp phẩm.

mạnh cho đến nay).

Chính lựa chọn kích thích nhu cầu. Sự cạnh tranh giữa Coke và Pepsi khiến người tiêu dùng quan tâm thêm đến nước giải khát có ga cola. Mức tiêu thụ trên mỗi đầu người tăng lên.

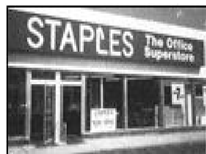
Hãy nhớ rằng các khách hàng luôn có những lựa chọn, ngay cả khi không có sự cạnh tranh trên thị trường. Họ có thể chọn uống bia, nước khoáng, nước gừng, hay nước cam thay vì nước giải khát cola. Sự cạnh tranh gây ồn ào và có xu hướng làm tăng doanh số trong dòng sản phẩm đó.

Cạnh tranh cũng làm mở rộng dòng sản phẩm dù vẫn cho phép các thương hiệu giữ trọng tâm của mình. Nếu Coca-Cola thu hút được người lớn tuổi và Pepsi-Cola thu hút được thanh niên, thì cả hai thương hiệu đều có thể giữ nguyên trọng tâm (và sức mạnh) của mình trong khi cùng lúc đó mở rộng thị trường.

Khách hàng đáp lại sự cạnh tranh bởi vì sự lựa chọn giữa các thương hiệu được xem như một lợi ích quan trọng. Nếu không có

nhiều thương hiệu để lựa chọn, khách hàng sẽ hoài nghi. Có thể sản phẩm này có khiếm khuyết gì đây? Có thể giá cả cao quá chăng? Ai sẽ mua một thương hiệu khi không có thương hiệu khác để họ so đo cân nhắc?

Hiếm khi nào ta thấy một thị trường năng động đang phát triển lớn mạnh mà vắng bóng những thương hiệu lớn. Ta thử xem thị trường văn phòng phẩm. Có ba thương hiệu đang cạnh tranh nhau dữ dội: Office Depot, Office Max, và Staples. Sự cạnh tranh này hữu hiệu đến nỗi số lượng cửa hàng văn phòng phẩm độc lập đã giảm từ 10.000 cửa hàng trong thập niên vừa qua xuống còn 3.000 cửa hàng như hiện nay.




Cuộc sáp nhập dự kiến năm 1996 giữa Staples và Office Depot đã bị toà án liên bang Mỹ ngăn cản. Chỉ cần hai thương hiệu chính là đủ tạo nên một thị trường năng động. Thương hiệu thứ ba thường là thừa.

Thay vì hoan nghênh sự

cạnh tranh, các công ty thường cảm thấy bị đe dọa bởi vì họ nghĩ rằng những thị phần trong tương lai sẽ dựa trên các thành tích của các thương hiệu đơn lẻ. Phần lớn các công ty cũng không muốn một sân chơi bình đẳng. Họ muốn một lợi thế không công bằng, một sân chơi nghiêng về phía họ. Cho nên họ nghĩ rằng: chúng ta phải quét sạch mấy đối thủ cạnh tranh trước khi chúng quá vững mạnh.

Tuy nhiên trong quá trình này, họ đã trở thành nạn nhân của các quy luật xây dựng thương hiệu. Mở rộng trọng tâm, mở rộng dòng sản phẩm, và các chiến lược khác thu hút thêm nhiều người chú ý đến thương hiệu rốt cuộc sẽ làm suy yếu đi thương hiệu đó.



Về lâu dài, tất cả các dòng sản phẩm đều sẽ bị thống trị bởi hai thương hiệu.

Thị phần có được không dựa trên thành tích, mà dựa trên sức mạnh của thương hiệu trong tâm thức người tiêu dùng. Về lâu dài, một thương hiệu không nhất thiết là một

sản phẩm có chất lượng cao hơn, mà sẽ là một cái tên có chất lượng cao hơn. (Xin xem lại chương 9, “Quy luật tên hiệu”).

Trong dòng sản phẩm nước súc miệng, đó là Listerine và Scope.

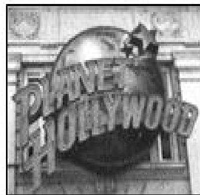
Tất nhiên, khách hàng có thể có quá nhiều thứ để lựa chọn. Càng có nhiều thương hiệu, càng có nhiều hương vị, càng có nhiều biến thể của thương hiệu, thì càng có nhiều nhầm lẫn trong một dòng sản phẩm. Và mức tiêu thụ tính trên mỗi đầu người càng giảm.

Đối với một dòng sản phẩm, lý tưởng nhất là có hai thương hiệu, như Coca-Cola và Pepsi-Cola với nước giải khát cola, Listerine và Scope với nước súc miệng, Kodak và Fuji với phim chụp ảnh, Nintendo và PlayStation với trò chơi video games, Duracell và Energizer với pin nhỏ.

Khi có quá nhiều thứ để chọn, mức tiêu thụ sẽ lãnh đủ. Ví dụ như rượu vang. Chỉ riêng tại California thôi đã có hơn một nghìn nhà sản xuất rượu vang với năm nghìn thương hiệu. Tạp chí *Wine Spectator* (Người quan sát rượu vang), xuất bản mỗi năm một

số đặc biệt với bảng xếp hạng khoảng 24 nghìn thương hiệu rượu vang riêng lẻ. (Giả sử mỗi ngày uống một chai, phải mất trên 65 năm anh mới thanh toán hết con số đó. Và lúc đó anh đã già quá rồi, không tài nào nhớ nổi thương hiệu nào mình thích nhất nữa).

Với vô số thương hiệu như thế để chọn mua, hẳn anh nghĩ rằng người Mỹ uống nhiều rượu vang lắm. Không phải đâu. Mức tiêu thụ rượu vang trên mỗi đầu người tại Mỹ bằng 1/10 của Pháp, và bằng 1/9 của Ý. Thậm chí một người Đức trung bình còn uống rượu vang nhiều gấp 3,5 lần người Mỹ trung bình.



Vị trí tốt nhất của Planet Hollywood là đối diện bên kia đường với đối thủ cạnh tranh lớn nhất của nó: Hard Rock

Với bao nhiêu là vườn nho, với quá nhiều biến thể thương hiệu, và một dúm người sành điệu với các khẩu vị khác nhau, chưa thấy sự nổi lên của bất kỳ một thương hiệu lớn nào

trong ngành công nghiệp rượu vang. Những chuyên gia trong ngành này nói: "Rượu vang là thế. Rượu vang cần có vô số thương hiệu, vô số rượu vang chính vụ (vintages), vô số sản phẩm đa dạng". Phương châm của họ có vẻ là: "Mỗi héc-ta vườn nho có một thương hiệu".

Cafe. Điều này tạo nên một "điểm đến" thu hút nhiều người hơn các nhà hàng được xây dựng theo chủ đề (theme restaurant) có thể thu hút nếu chỉ đứng riêng một mình.

Đó có thể là quy luật về rượu vang, nhưng nó không thể là quy luật về xây dựng thương hiệu. Rồi sẽ có một ngày, một công ty rượu vang nào đó sẽ thực hiện đúng cái mà Absolut đã làm với rượu vodka và Jack Daniel's đã làm với whisky: xây dựng một thương hiệu lớn mạnh tầm cỡ quốc tế. Ta cũng có thể thấy quy luật phường hội hiện diện ở chiến trường bán lẻ. Cửa hàng này không làm thì các cửa hàng khác sẽ làm. Thay vì rải ra từng khu vực của một thành phố, các nhà buôn bán ô tô cũ thường tụ lại thành từng phường, theo một con phố (gọi là phố *"automotive row"*). Khi một nhà buôn lao đao, thì cả khối nhà buôn khác phất lên. Đó

là sức mạnh của luật phường hội.

Trong bất kỳ thành phố lớn nào, ta cũng thấy quy luật phường hội diễn ra. Những doanh nghiệp tương tự nhau có xu hướng quây quần lại trong cùng một khu vực. Chẳng hạn tại New York City, ta sẽ thấy phố y phục ở Seventh Avenue (Đại lộ 7), phố tài chính ở Wall Street (Phố Wall), phố kim cương ở Forty-Seventh Street (Phố 47), các công ty quảng cáo nằm dọc theo Madison Avenue (đại lộ Madison), phố rạp hát ở đường Broadway, các nhà hàng đặc sản tụ ở West Fifty-Seventh Street (đường 57 Tây), các phòng tranh nằm ở phố SoHo[(1)].

Việc các doanh nghiệp kinh doanh một loại hàng hóa tương tự nhau tụ họp lại ở một khu vực có ý nghĩa riêng của nó.

Thứ nhất, một cụm các doanh nghiệp sẽ thu hút nhiều khách hàng kéo đến khu vực đó hơn bởi vì sẽ có nhiều cửa hàng cho họ ghé vào. Thứ hai, khách hàng có nhiều cơ hội hơn để cân nhắc về giá cả, chất lượng, thương hiệu, độ bền,... giữa các cửa hàng với nhau. Khách hàng cảm thấy rằng nếu không có cạnh tranh thì các công ty sẽ lợi dụng cơ hội mà chém đẹp

họ. (Các hãng máy bay rất nổi tiếng về khoản này). Thứ ba, khi có các đối thủ cạnh tranh cận kề, các công ty sẽ dè chừng lẫn nhau. Các công ty lúc nào cũng lo lắng theo dõi các xu thế trong những ngành nghề của họ.

Planet Hollywood đã khám phá ra rằng một trong những địa điểm tốt nhất cho nhà hàng của họ tại một thành phố chính là vị trí đối diện với Hard Rock Cafe, đối thủ lớn nhất của họ. Những người khoái nhà hàng đặc sản đã bị thu hút mà kéo nhau đến nơi này nhờ sự hiện diện của Hard Rock Cafe, và họ dễ dàng bị cám dỗ mà ghé qua ăn uống tại Planet Hollywood ở bên kia đường. Tương tự thế, vị trí tốt nhất của một đại lý được quyền sử dụng thương hiệu độc quyền (*franchise*) của Burger King thường là đối diện bên kia đường với một nhà hàng trong hệ thống của McDonald's.

Ta thử xét trường hợp của rạp Branson ở Missouri xem sao. Họ tự xưng là "thủ đô biểu diễn âm nhạc của thế giới". Ở cái nơi mà một nhà hát ca nhạc lẻ loi trong một thành phố chỉ có hơn 3 nghìn dân có lẽ phải chịu một áp lực lớn để kiếm đủ ăn, thì 40 nhà hát ca nhạc sẽ phát triển phồn thịnh. Đó là

luật phường hội. Thương hiệu của anh nên hoan nghênh sự cạnh tranh lành mạnh. Cạnh tranh lành mạnh thường thu hút nhiều khách hàng hơn cho dòng sản phẩm của anh. Và nên nhớ rằng không hề có thương hiệu nào chiếm hữu cả thị trường (tất nhiên trừ phi đó là một sự độc quyền được chính phủ phê chuẩn). Trên thực tế, một thương hiệu lớn áp đảo thị trường có thể chiếm được thị phần bao nhiêu? Chúng tôi nghiên cứu thấy rằng mức giới hạn tối đa là 50%.

Federal Epress chỉ chiếm 45% thị phần giao nhận trọn gói qua đêm trong nước Mỹ. Coca-Cola chiếm 50% thị phần nước giải khát có ga trên toàn nước Mỹ. Để có được thị phần cao hơn 50%, cần tung ra những thương hiệu "chị em". Đó không phải là mở rộng dòng sản phẩm mà chỉ là các thương hiệu nhánh. (Xem chương 15, "Quy luật các thương hiệu chị em").

# 12 - QUY LUẬT TÊN CHUNG

**Một trong những con đường nhanh nhất dẫn đến thất bại là đặt cho thương hiệu một cái tên khái quát chung chung**

Lịch sử thường dẫn chúng ta đi lầm đường. Trong quá khứ, một số công ty (và thương hiệu) thành công nhất đã có những cái tên khái quát chung chung.




Nhiều cửa hàng bán lẻ sử dụng những cái tên rất chung chung, chính

- General Motors, General Electric, General. Mills, General Foods, General Dynamics

- Standard Oil, Standard Brands, Standard Register Company,

Standard Products Company.

- American Airlines, American Motors, American. Broadcasting Company, American Telephone & Telegraph, American Express, Aluminum Company of America

- National Broadcasting Company, National Biscuit Company, National Car Rental, International Business, Machines, International Paper, International Harvester, International Nickel.

những cái tên này sẽ buộc họ mãi mãi chỉ là những cửa hàng bán lẻ. Gần như tất cả những chuỗi cửa hàng lớn của Mỹ đều có những cái tên thích hợp: McDonald's, Sears, Roebuck, Wal-Mart, Exxon...

Một số công ty thậm chí còn cố ghép vài ba cái tên cao quý thuộc kiểu "mọi thứ cho mọi người", ví dụ như The American General Life and Accident Insurance Company (Công ty Bảo hiểm Tai nạn và

Nhân thọ Phổ thông của Mỹ). Chúng tôi ngạc nhiên là chưa ai nghĩ đến việc sử dụng cái tên "International General American Standard Products Company" (Công ty Sản phẩm Tiêu Chuẩn Mỹ Phổ thông Quốc tế).

Trong quá khứ, các công ty lớn nghĩ rằng họ cần những danh xưng khái quát chung chung nghe thật kêu. Và tên thương hiệu nói chung đều là tên công ty. (Ngày nay, phương thức đặt tên như vậy có lẽ sẽ tạo ra một công ty đại loại như: General Global Corp. = Công ty Toàn cầu Tổng quát). Và tuy vậy, chiến lược đặt tên này rõ ràng đã có hiệu quả. Tại sao?

Mấy năm trước thị trường tràn ngập hàng hóa do hàng nghìn công ty nhỏ hoạt động trong một thị trấn hay một khu vực sản xuất. Những cái tên khái quát chung chung nghe thật rôm rả này đã đặt các đối thủ cạnh tranh nhỏ bé đó vào đúng vị trí của họ.

Nhiều công ty General, Standard, American, National, và International (Quốc tế, Quốc gia, Hoa Kỳ, Tiêu chuẩn, và Tổng quát) này ngày nay vẫn còn hoạt động (và vẫn thành công). Một số trong đó được xếp vào hàng các thương hiệu

nổi tiếng nhất và bán chạy nhất thế giới. Thực tế là, những thương hiệu hay công ty này luôn thành công dù có tên thế nào đi nữa.

Chúng tôi cho rằng các công ty này thành công chủ yếu nhờ vào chiến lược chứ không phải nhờ tên của công ty.

- National Biscuit Company là công ty bánh bích quy đầu tiên trên toàn nước Mỹ.

- General Electric là công ty điện đầu tiên.

- International Harvester là công ty máy gặt (*harvester*) quốc tế đầu tiên.

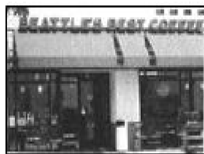



Mọi người nói chung không thích các tên viết tắt, nhưng GE lại là một cái tên riêng của một thương hiệu và do đó tốt hơn General Electric, một cái tên quá chung chung.

Việc là những công ty tiên phong trong thị trường đã giúp các công ty này trở thành đại gia hùng mạnh đến độ vị trí này đã khắc phục được những tội nợ của các tên gọi khái quát chung chung của chúng.

Hãy chứng kiến việc các công ty chuyển từ các tên gọi chung chung sang các tên gọi cụ thể: Nabisco, Alcoa, NBC, GE, ABC, IBM,...

Có nhiều công ty bánh bích quy quốc gia lắm, nhưng chỉ có một Nabisco. Có nhiều công ty nhôm tại Mỹ lắm, nhưng Alcoa là duy nhất. Có nhiều công ty phát thanh truyền hình quốc gia lắm, nhưng NBC là duy nhất.



Seattle's Best Coffee là gì? Hầu hết mọi người sẽ trả lời "Starbuck". Thật khó để những cái

Đương nhiên, chúng tôi chắc rằng NBC luôn tự xem họ là: "Công ty Phát thanh Truyền hình Quốc gia" (National Broadcasting Company) chứ không phải là

một công ty phát thanh truyền hình quốc gia như bao công ty tương tự khác.

Trong trường hợp đó, sai lầm lớn nhất mà họ phạm phải là chọn lựa những cái tên thương hiệu. Tiến trình này diễn ra về mặt trực quan chứ không phải lời nói.

> tên quá chung chung như Seattle's Best Coffee tạo được dấu ấn trong tâm thức khách hàng với tư cách một tên thương hiệu.

Các nhà quản trị thường họp bàn rất kỹ về định dạng của một cái tên thương hiệu có triển vọng. Tuy nhiên phần lớn việc truyền thông thương hiệu là bằng lời nói chứ không phải hình ảnh trực quan. Thời gian mà một người trung bình thường bỏ ra để xem tivi hay nghe đài nhiều gấp chín lần thời gian người đó bỏ ra để đọc báo.

Hơn nữa, để gắn ý nghĩa vào một từ ngữ được in ra, tâm thức ta phải xử lý âm thanh. Từ ngữ được in ra đứng hàng thứ hai sau âm thanh, cái âm thanh mà từ ngữ đó gợi ra trong tâm thức người đọc. Do đó làm sao mà người đọc phân biệt được hai từ "general" và "General"? Rất khó. Một rắc

rối khác của một tên thương hiệu chung chung là người ta không thể phân biệt nó với tên thương hiệu của đối thủ cạnh tranh của nó. Trong lĩnh vực gia vị thực phẩm, một thương hiệu có tên Nature's Resource (Tài nguyên Thiên nhiên) sẽ phải tốn 5 triệu đô-la mỗi năm để xâm nhập vào thị trường đang phát triển này.

Trên các kệ hàng của một tiệm bách hóa ở địa phương, ta sẽ thấy các sản phẩm sau:

- Nature's Answer (Câu trả lời của
- Thiên nhiên)
- Nature's Best (Thứ tốt nhất của
- Thiên nhiên)




Liệu loại thuốc nhuộm kết hợp trong dầu gội đầu này chỉ dành cho đàn ông, hay là sản phẩm của công ty Chỉ dành cho

- Nature's Bounty (Tặng phẩm của
- Thiên nhiên)
- Nature's Gate (Cánh cổng của Thiên nhiên)
- Nature's Herb (Dược thảo của Thiên nhiên)
- Nature's Plus (Bổ sung của Thiên nhiên)
- Nature's Secret (Bí mật của Thiên nhiên)
- Nature's Sunshine Products (Ánh nắng của Thiên nhiên)
- Nature's Way (Cách thức của Thiên nhiên)
- Nature's Works (Tác phẩm của Thiên nhiên).

Quý ông? Khi nghe một đoạn quảng cáo, ta sẽ không thể trả lời được câu hỏi trên. Rất khó có thể khiến một thương hiệu nổi lên từ một khái niệm quá khái quát, chung chung như "chỉ dành cho đàn ông".

Các tên thương hiệu chung chung như vậy khi xâm nhập vào tâm thức mọi người liệu có thể trụ lại như một thương hiệu chủ lực không? Không.

Ngay cả nhân vật huyền thoại Lee Iacocca - cha đẻ của chiếc xe ô tô Mustang và cựu Tổng giám đốc Điều hành của tập đoàn Chrysler (đây là hai tên thương hiệu lớn mạnh) cũng đã đặt tên quá chung chung cho công ty của chính mình: EV Global Motors (Động cơ Toàn cầu Xe chạy điện). Công ty EV (viết tắt của từ xe chạy điện: "*electric vehicle*") đang tung ra thị trường sản phẩm xe đạp chạy điện giá 995 đô-la một chiếc. Chúng tôi không thấy khách hàng hỏi mua "EV Global Bike" (Xe đạp chạy điện Toàn cầu).

Còn về tên thương hiệu Lee? Giống như Schwinn hay Trek hay Cannondale? Trong lĩnh vực kỹ thuật cao có hằng hà sa số các tên chung chung và chúng không thể tạo bản sắc riêng cho thương hiệu: Security Software System (Hệ thống Phần mềm An ninh),



Power and Data Technology (Kỹ thuật Dữ liệu và Điện), Server Technology (Kỹ thuật Máy chủ). Hãy so sánh các tên thương hiệu đó với IBM, Compaq, và Intel, sẽ thấy ngay sức mạnh của một cái tên thương hiệu có ý nghĩa.

Mặc dù Service Merchandise là một nhà bán lẻ lớn tầm cỡ quốc gia, thương hiệu của họ cũng có mức nhận biết của công chúng rất thấp do cái tên thương hiệu quá chung chung. Gần đây công ty này đã phá sản.

McAfee Associates - một nhà sản xuất phần mềm diệt virus hàng đầu gần đây đã mua lại Network General với cái giá 1,3 tỷ đô-la. Thử đoán xem họ đã chọn tên mới là gì?

Họ bỏ tên McAfee và chọn một cái tên ghép chung chung: Network Associates. Họ biết đổi tên như vậy nghĩa là phải tốn 10 triệu đô-la quảng cáo trên tivi, trong đó hơn 1 triệu dành cho một đoạn quảng cáo tại Super Bowl.

Sau khi 30 giây truyền hình trôi qua, người xem tivi đã nghe thấy từ “network associates” (những

cộng sự mạng) hay là *"Network Associates"* (công ty Kết hợp Mạng)? Một cái tên chung chung bay vèo đi như gió, biến mất như hơi cồn. Chỉ có các tên thương hiệu độc đáo trụ lại trong tâm thức mọi người.

Công ty thuốc nhuộm tóc Just for Men (Dành cho Đàn ông) đã chi ra một khoản khổng lồ để xây dựng thương hiệu của mình. Sau khi xem đoạn quảng cáo về Just for Men trên tivi, khán giả (một người đàn ông tóc bạc) tự hỏi: "Cái tên của sản phẩm nhuộm tóc riêng cho đàn ông này có nghĩa là gì?".

Chẳng ai bảo rằng anh phải nghĩ ra một cái tên mới cho một thương hiệu đã được hình thành, mặc dù đó thường là một chiến lược tốt cho một sản phẩm hay dịch vụ thực sự có tính cách mạng và không thể bị ai sao chép bắt chước trong một khoảng thời gian nhất định nào đó. Kodak và Xerox là những thương hiệu triển vọng.




Chúng ta chắc chắn rằng

Điều mà ta nên làm là tìm

ra một từ ngữ thông thường và tách nó ra khỏi ngữ cảnh để hàm ngụ được đặc trưng chủ yếu của thương hiệu của mình. Blockbuster Video là một thương hiệu mạnh, còn General Video Rental thì không. Hollywood hay khoe khoang về những *"blockbusters"* (những bộ phim rất thành công) của mình, cho nên Blockburster Video đã vay mượn cụm từ này để ngầm ý rằng nó cho thuê những bộ phim "xịn" nhất, hay nhất.

Anheuser-Busch coi Michelob Light là một tên thương hiệu, tuy nhiên người tiêu dùng lại coi từ "Light" (nhẹ) là một cái tên quá chung chung. Nói cách khác, Michelob Light chỉ là một phiên bản pha loãng của loại bia bình thường mà thôi.

Budget là một thương hiệu mạnh trong dịch vụ cho thuê ô tô. Từ *"budget"* (bình dân, hợp túi tiền) cho thấy đây là dịch vụ cho thuê xe giá bình dân. Nhưng Low-Cost Car Rental (Dịch vụ cho thuê Xe rẻ tiền) không phải là một thương hiệu tốt. Service Merchandise là một công ty có vốn 4 tỷ đô-la với một tên thương hiệu là General

Video. Một cái tên quá dở. Ý tưởng kinh doanh chung của công ty thì hấp dẫn, nhưng cái tên quá chung chung của nó đã làm thương hiệu này trở nên vô danh.

Luxury Car Company (Công ty Xe Sang trọng) theo ý chúng tôi sẽ chẳng đi đến đâu. Còn Toyota đã chọn từ *"luxury"* (sang trọng), chỉ với vài mẫu tự, và đã đưa ra Lexus, một thương hiệu siêu đẳng trong các thương hiệu ô tô sang trọng.

Một thiên tài nào đó đã chọn một cái tên của một loại văn phòng phẩm cụ thể (là ghim bấm), tách nó ra khỏi ngữ cảnh và biến nó thành tên thương hiệu Staples. Một cái tên thương hiệu hiệu quả cho một công ty về văn phòng phẩm. Cách chơi chữ cũng rất đắt: *"Buy your office staples from Staples"*. (Hãy mua ghim bấm thương hiệu Ghim Bấm cho văn phòng anh).

Đôi khi cũng có thể chẻ đôi một từ ngữ chung chung để tạo ra tên thương hiệu riêng của mình. Điều này rất có lợi vì nó tạo ra một tên thương hiệu ngắn, dễ phân biệt, dễ nhớ. Intelligent Chip Company (Công ty Vi mạch Thông minh) là một cái tên dở tệ,

nhưng Intel Corp. là một cái tên tuyệt vời. (Chẻ đôi Intelligent, lấy Intel làm tên). *"Intelligent Chip inside"* là một khẩu hiệu quảng cáo dở tệ. Tất cả máy tính đều có vi mạch thông minh bên trong (*intelligent chip inside*), nhưng chỉ có những sản phẩm hàng đầu mới có *"Intel inside"*.

Một lý do tại sao việc mở rộng dòng sản phẩm tiến triển tệ hại trên thị trường là vì nó kết hợp một cái tên thương hiệu với một cái tên chung chung. Cái tên chung chung yếu ớt thì không tạo ra một bản sắc riêng mà bản sắc này vốn là tinh túy của qui trình xây dựng thương hiệu. "Michelob Light" được nhận thức trong tâm thức người tiêu dùng như là "Michelob light", một loại bia nhẹ (*light*) do pha loãng hơn thông thường.

Tâm thức con người không quan tâm đến hình thức chữ viết (như *Light* và *light*) mà quan tâm đến âm thanh. Anh có thể viết sao cũng được, nhưng một từ ngữ chung chung vẫn là một từ ngữ chung chung trong tâm thức mọi người, cho dù được viết thường hay viết hoa.

Đôi khi một công ty gặp may mắn. Thương hiệu

mở rộng sữa tắm Vaseline Intensive Care đã trở thành thương hiệu số một trong dòng mỹ phẩm dưỡng da, bởi vì người ta vô tình xem Intensive Care là tên thương hiệu chứ không phải là cụm từ chung chung mô tả sản phẩm (*intensive care:* sự chăm sóc tận tình chu đáo).

Làm sao biết điều đó là đúng? Bởi vì khách hàng luôn gọi đó là Intensive Care: "Bán cho tôi Intensive Care". Chứ khách hàng không nói: "Bán cho tôi Vaseline"; trừ phi, tất nhiên, họ muốn vaseline thật sự.

Mặt khác, giả sử Vaseline đã theo cách tư duy thông thường về mở rộng dòng sản phẩm, ắt hẳn họ đã gọi sản phẩm trên là mỹ phẩm dưỡng da Vaseline Heavy-Duty. "Bán cho tôi Heavy-Duty" không phải là câu nói mà khách hàng sẽ nói. "Heavy duty" là một thuật ngữ quá khái quát.

Vậy thì, tại sao Chesebrough-Pond's đã không gọi thương hiệu của mình là Intensive Care trước? Hỏi thế và suy nghĩ thế là hay lắm, vì nó liên quan đến quy luật kế tiếp.

# 13 - QUY LUẬT CÔNG TY

**Thương hiệu là thương hiệu.**

**Công ty là công ty. Có sự khác nhau đấy**

Không có gì gây nhiều nhầm lẫn hơn trong quá trình xây dựng thương hiệu bằng việc sử dụng tên công ty.

Liệu có nên để tên công ty lấn át tên thương hiệu không? Chẳng hạn như Microsoft lấn át thương hiệu Microsoft Word.

Liệu tên thương hiệu có nên lấn át tên công ty không? Chẳng hạn như Tide lấn át Procter & Gamble.




Cách hay nhất để tránh nhầm lẫn giữa tên công ty và tên thương hiệu là sử dụng tên công ty với

Hay liệu cả hai có tầm quan trọng ngang nhau? Chẳng hạn như Gillette Sensor.

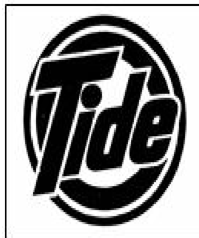
cỡ chữ nhỏ và tên thương hiệu với cỡ chữ lớn. Thương hiệu trên rõ ràng là "Mach 3", một sản phẩm do một công ty có tên là "Gillette" mang đến.

Vấn đề sử dụng tên công ty như thế nào vừa đơn giản lại vừa phức tạp. Đơn giản, vì các quy luật thật rõ ràng. Phức tạp, vì hầu hết các công ty không tuân theo các quy luật xây dựng thương hiệu đơn giản và kết cục là tạo nên một hệ thống trái với logic và gây ra những tranh cãi vô tận về vấn đề thương hiệu và tên công ty.

Tên thương hiệu nên luôn được ưu tiên hơn các tên công ty. Khách hàng mua hàng hóa có thương hiệu chứ không mua công ty. Cho nên, khi cái tên của một công ty được dùng đứng một mình như một tên thương hiệu (ví dụ: General Electric, Coca-Cola, IBM, Xerox, Intel) thì khách hàng sẽ xem các tên này như là tên thương hiệu. Khi tên công ty với tên thương hiệu được kết hợp theo một cách thích hợp và nhất quán, thì tên thương hiệu là cái tên chính, còn

tên công ty được xem là tên phụ, ví dụ General Motors Cadillac.

Nếu quan sát một cách đơn giản, ta sẽ thấy rằng hiếm khi khách hàng sử dụng tên công ty khi người ta đã cho họ một tên thương hiệu sử dụng được một cách khả dĩ: "Anh có thích chiếc Cadillac mới của tôi không?". Chẳng ai hỏi: "Anh thích chiếc xe sang trọng General Motors mới cáu cạnh của tôi đến mức nào?"




Liệu thương hiệu Tide có cần sự hỗ trợ của tên công ty, Procter & Gamble hay không? Không. Liệu sự hỗ trợ của công ty có làm ảnh hưởng xấu đến thương hiệu không?

Với cách nghĩ này trong thâm tâm mọi người, thì một công ty vẫn là một công ty chừng nào mà cái tên của nó vẫn chưa được sử dụng như một thương hiệu. Một thương hiệu là một thương hiệu. Ở đây có sự khác biệt. Công ty là cơ quan tạo ra thương hiệu, chứ không phải bản thân thương

hiệu tạo ra công ty. Microsoft đâu phải Word, Procter & Gamble đâu phải là Tide. Microsoft sản xuất nhiều sản phẩm mà Word chỉ là một sản phẩm trong số đó. Procter & Gamble sản xuất nhiều sản phẩm mà Tide chỉ là một sản phẩm trong số đó.

Không. Sự hỗ trợ của công ty chủ yếu là trong lĩnh vực kinh doanh chứ không phải để khai sáng cho người tiêu dùng.

Mặc dù ta thấy điều đó hợp lý quá đi rồi, nó thường lại không phải là chiến lược tốt nhất để xây dựng thương hiệu. Trừ phi có những lý do nào đó khiến ta phải làm khác, còn không thì chiến lược tốt nhất để xây dựng thương hiệu là sử dụng tên công ty làm tên thương hiệu.

Công ty WD-40 tạo ra thương hiệu WD-40. Công ty Zippo tạo ra thương hiệu Zippo. Công ty Coca-Cola tạo ra thương hiệu Coca-Cola. Gọn gàng, đơn giản, đi thẳng vào vấn đề, dễ nhớ.

1. Một cái Coca-Cola là gì?

2. Một cái Zippo là gì?

3. Một cái WD-40 là gì?

Khi là một khách hàng hay một khách hàng tiềm năng, câu trả lời hiện ra ngay:

1. Là một lon/chai nước cola.

2. Là một cái bật lửa không kỵ gió.

3. Là một bình phun dầu.

Khi là một nhân viên của Coca-Cola, Zippo, hoặc WD-40, thì câu trả lời của ta sẽ khác. Nó là cái tên được in trên phiếu trả lương. Đó là tên "công ty của tôi".

Các nhà quản trị cũng là những người làm việc cho công ty, đó là lý do tại sao họ xem công ty là trung tâm. Và các khách hàng thì xem thương hiệu là trung tâm.



Liệu các khách hàng có quan tâm là Toyota, Honda, hay Nissan sản xuất ra xe Lexus hay không? Có lẽ là không. Nhưng vị Tổng Giám đốc của Toyota USA chắc chắn quan tâm.

Khách hàng có quan tâm là Nabisco hay Kraft hay General Foods sản xuất ra bánh bích quy Oreo? Có lẽ là không. Nhưng giám đốc marketing của Nabisco chuyên trách thương hiệu Oreo ắt hẳn quan tâm.

Liệu người đọc có quan tâm rằng bản in tiếng Việt của quyển sách đang nằm trên tay là do Alpha Books, hay công ty hay nhà xuất bản nào thực hiện hay không? (Thậm chí họ có biết điều đó mà không cần nhìn vào gáy sách hay không?). Đương nhiên là những biên tập viên của Alpha Books thì biết.

Ai đã làm ra món bắp rang bơ Orville Redenbacher's cho những cái miệng sành ăn? Liệu người tiêu dùng có thật sự quan tâm đến điều này không? Sức mạnh nằm trong cái tên thương hiệu, chứ không trong cái tên của công ty.

Cái nhìn từ trong nội bộ hoàn toàn khác biệt với cái nhìn từ bên ngoài. Các nhà quản trị phải thường xuyên tự nhắc nhở mình rằng khách hàng chỉ quan tâm đến thương hiệu chứ không phải công ty.

Sâu xa hơn, thương hiệu không chỉ là cái tên nhà sản xuất hiện trên bao bì sản phẩm. Bản thân thương hiệu cũng là sản phẩm. Đối với khách hàng, nhận thức đầu tiên và trên hết, Coca-Cola là một chất lỏng nâu nâu, đo đỏ, ngòn ngọt. Tên thương hiệu là từ mà khách hàng dùng để mô tả chất lỏng đó. Thứ ở bên trong chai Coca-Cola là khía cạnh quan trọng nhất của quá trình xây dựng thương hiệu. Chính Coca-Cola đang tự xây dựng thương hiệu cho chất lỏng đó.




Không thể nhồi nhét một cái tên thương hiệu vào đầu người ta được. Campbell's đã cố biến Chunky thành tên thương hiệu

Không phải cola (nước giải khát có ga từ hương liệu cô-la) (1) là do công ty Coca-Cola sản

xuất. Bản thân cola là Coca-Cola, là một thứ có thật, là đồ thật. Sự phân biệt rõ ràng này nằm ngay trọng tâm của một chiến lược xây dựng thương hiệu hiệu quả. Một công ty nếu thật sự hiểu được việc xây dựng thương hiệu từ quan điểm của khách hàng thì sẽ chẳng bao giờ tung ra một sản phẩm có tên New Coke (Coca-Cola Mới). Làm sao có thể có một thứ nước cola được xem là tốt hơn nữa? Làm sao một thứ có thật, "xịn" (the real thing) lại có thể dở tệ trong bao năm qua? Làm sao có thể thay đổi nó được? Điều đó khác gì tạo ra một New God (Tân Thượng Đế).

cho món xúp Chunky của họ và nêu rõ rằng Campbell's là tên công ty. Nhưng các khách hàng tiềm năng coi Chunky là một cái tên quá chung chung và đối với họ, thương hiệu ở đây chính là Campbell's.

Tương tự, Rolex không phải là tên thương hiệu của một loại đồng hồ đeo tay thể thao đắt tiền do Công ty Rolex Watch sản xuất. Một chiếc Rolex là cái ta đeo vào cổ tay mình.

- Pop-Tarts là cái mà ta cho vào máy nướng bánh mì.

- Band-Aids là cái mà ta dán lên chỗ đứt tay.

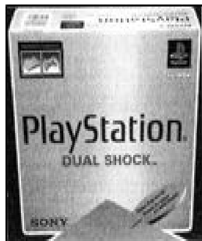
- Tylenol là cái ta uống khi nhức đầu.

Hầu hết các vấn đề về quan hệ giữa tên công ty và tên thương hiệu có thể được giải quyết bằng cách tự hỏi bản thân hai câu sau:

1. Tên của thương hiệu là gì?

2. Tên của chất liệu bên trong bao bì là gì?

Hai cái tên đó nên trùng với nhau thì hơn. Nếu không thì ta sẽ gặp nhiều khó khăn đấy. Chúng ta hãy xét xem điều gì sẽ xảy ra khi sử dụng cả tên công ty và tên thương hiệu trên cùng bao bì.




Hãy xét Microsoft Excel.

Trong cái tên này, phần "Microsoft" là thừa. Không công ty nào ngoài Microsoft sản xuất ra phần mềm Excel. Vì khách hàng có xu hướng đơn giản hóa tối đa những cái tên, nên Microsoft Excel nhanh chóng trở thành Excel. "Này chúng ta mua Excel nhé".

Sony đã thành công trong việc biến PlayStation thành tên của thương hiệu trò chơi điện tử video game được mang tới bởi Sony.

Microsoft Word lại là vấn đề khác. "Word là một từ quá chung chung. Hơn nữa, nhiều đối thủ của Microsoft đã dùng từ "Word" trong tên sản phẩm của họ. Nào là WordPerfect, WordStar... Kết cục là khách hàng có xu hướng dùng tên đầy đủ của sản phẩm: Microsoft Word. Điều này không phải lúc nào cũng tốt xét từ quan điểm của công ty. Nói chung ai cũng muốn để tên thương hiệu của mình càng dễ nhớ càng tốt. (Những cái tên ngắn gọn phát triển các khả năng truyền miệng rất nhanh).

Khi khách hàng cảm thấy họ phải dùng cả tên công ty lẫn tên thương hiệu chung với nhau, thì công ty đó thường gặp rắc rối trong việc xây dựng thương

hiệu. (Nói chung đó là vì công ty đó đã sử dụng một từ chung chung cho tên thương hiệu của mình). Lấy ví dụ như món súp Chunky của công ty Campbell. Người tiêu dùng phân vân giữa "Chunky Soup" (súp mang hiệu Chunky) và "chunky soup" (súp đặc), nên họ hỏi mua súp Chunky của công ty Campbell. Công ty Campbell lẽ ra nên dùng một cái tên thương hiệu khác cho sản phẩm của họ.

Thử xét trường hợp của Sony Trinitron: Trinitron là một loại đèn tia ca-tốt hay là tên thương hiệu của một loại tivi? Khách hàng không chắc lắm, nên họ hỏi mua "Sony Trinitron".



Cái này gây nhầm lẫn quá. Tên của thương hiệu là Gillette hay là Trac II?

Xét theo quan điểm lấy khách hàng làm trọng tâm thì cách dễ nhất và đơn giản nhất chính là cách làm của Procter & Gamble. Họ cho tên thương hiệu của sản phẩm hiện thật rõ trên bao bì, còn tên công ty "Procter & Gamble Company"

thì in nhỏ xíu dưới đáy bao bì.
Đó là cách mà công ty này xử lý đối với các sản phẩm có tên Bold, Cheer, Ivory, Tide,...

Nhưng còn có một cách khác. Ngày nay, một số khách hàng tinh ý và sành hơn, họ có lẽ muốn biết ai đã sản xuất ra sản phẩm. Tuy nhiên, họ sẽ không sử dụng thương hiệu công ty và thương hiệu sản phẩm chung với nhau. Chẳng ai gọi một chiếc Acura là "Honda Acura" hay gọi một chiếc Lincoln là "Ford Lincoln" cả.

Hơn nữa, trong nội bộ một ngành, nhà bán lẻ và nhà phân phối thường quan tâm xem công ty nào đứng đằng sau một thương hiệu. Ví dụ, chúng ta sẽ đặt mua Tide ở công ty nào?

Đối với nhiều thương hiệu, người ta có giải pháp đặt tên công ty thật nhỏ bên trên tên thương hiệu sản phẩm. Khách hàng nào chỉ mê dùng đồ có tên thương hiệu này thôi thì ít khi chú ý đến tên công ty. Tuy nhiên các nhà bán lẻ, nhà phân phối và các khách hàng sành sỏi ngày nay sẽ dễ dàng nhìn thấy tên công ty đứng sau thương hiệu.

Tất nhiên, mối nguy nằm ngay bên trong công ty. Với chiến lược xây dựng thương hiệu như vậy, ta sẽ dễ gặp vô số lời gợi ý, chẳng hạn: “Tại sao chúng ta không in tên công ty lớn hơn trên bao bì? Chúng ta đang lãng phí bao cơ hội để thúc đẩy tiêu thụ hàng trong kho, phát triển quan hệ với nhân viên, xây dựng mối quan hệ tốt hơn với các nhà bán lẻ và nhà phân phối”. (Sau khi suy nghĩ lại, có lẽ nên vứt bỏ tên công ty khỏi toàn bộ bao bì sản phẩm).

Thử xem chuyện gì đã xảy ra với Gillette? Cả hai sản phẩm lưỡi dao lam Trac II và Atra đã được tung ra thị trường với cái tên công ty Gilllette in bằng cỡ chữ với tên thương hiệu sản phẩm trên bao bì.

Thật là một ý tưởng chẳng hay ho gì. Lẽ ra tên thương hiệu phải át đi tên công ty.

Với sản phẩm Mach 3, Gillette trở về nguyên tắc ban đầu là chữ Mach 3 nổi bật hơn chữ Gillette trên bao bì.

Chẳng có vấn đề nào trong việc xây dựng thương hiệu lại được mổ xẻ kỹ lưỡng bằng vấn đề vai trò và chức năng thích hợp của cái tên công ty. Thế mà

trong hầu hết các trường hợp, không ai lôi nó ra để thảo luận cả.

Bản thân thương hiệu phải là mục tiêu tập trung chú ý. Nếu thấy cần dùng tên công ty thì cứ dùng. Nhưng hãy sử dụng nó như cái tên thứ yếu mà thôi.

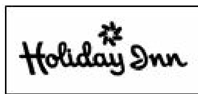
# 14 - QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU PHỤ

**Những thành quả do việc xây dựng thương hiệu tạo ra có thể bị các thương hiệu phụ phá hủy**

Các nhà quản trị có xu hướng tự sáng tạo ra các thuật ngữ để làm cho các động thái trong việc xây dựng thương hiệu của họ trở nên hợp lý.

- Holiday Inn, nhà điều phối hàng đầu các khách sạn và nhà nghỉ ven đường (motel), đã muốn tiếp cận phân khúc thị trường khách sạn cao cấp.

- Cadillac, nhà sản xuất




Holiday lnn đã trở thành một thương hiệu gốc (megabrand) khi tung ra các thương hiệu phụ (subbrands) như Holiday

hàng đầu về ô tô gia đình loại cao cấp, đã muốn tung ra một loại xe nhỏ hơn.

- Waterford, nhà sản xuất phalê hàng đầu của Ireland, đã muốn tung ra thị trường dòng sản phẩm ít đắt tiền hơn.

- Donna Karan, một nhà thiết kế hàng đầu, đã muốn tung ra thị trường loại trang phục mặc khi đi chơi ít tốn kém hơn.

lnn Express, Holiday lnn Select, Holiday lnn SunSpree Resort và Holiday lnn Garden Court. Việc xây dựng các thương hiệu phụ này đã làm suy yếu sức mạnh của thương hiệu nòng cốt.

Những chiến lược mở rộng dòng sản phẩm tiêu biểu sẽ tạo ra những cái tên đại loại như Holiday Inn Deluxe, Cadillac Light, Budget Waterford, và Kasual Karan. Thậm chí ngay những người làm marketing thiếu kinh nghiệm cũng thấy mớ tên thương hiệu này khó nuốt.

Phải làm gì đây? Hãy tạo

ra một thương hiệu phụ (*subbrand*). Do đó mà ta có Holiday Inn Crowne Plaza, Cadillac Catera, Marquis by Waterford, và DKNY. Bây giờ trọn cả đôi đường. Chúng ta có thể sử dụng thương hiệu nòng cốt danh tiếng của chúng ta cùng một lúc với việc tung các thương hiệu phụ/ thứ cấp vào lĩnh vực mới.




Sau 20 năm cố gắng tạo dựng nên một thương hiệu có tên Holiday Inn Crowne Plaza, công ty này cuối cùng đã bỏ cuộc và bây giờ chỉ gọi chuỗi khách sạn có quy mô lớn hơn là "Crowne Plaza".

Nhưng điều nghe có lý trong phòng họp ban giám đốc đâu phải lúc nào cũng hợp lý trên thực tế thị trường:

- Đã có ai bước vào một khu nghỉ mát Holiday Inn và hỏi nhân viên tiếp tân thế này: "Ở đây chẳng có khách sạn nào đắt tiền hơn cho tôi nghỉ hay sao?"

- Đã có ai bước vào một nơi bán xe Cadillac và

hỏi: “Ở đây chẳng bán chiếc Cadillac nào nhỏ hơn sao?” (Lớn hơn thì có, nhỏ hơn thì không).

- Đã có ai bước vào một cửa hàng của Bloomingdale và hỏi nhân viên bán hàng thế này chưa: “Ở đây có bán pha lê Waterford giá rẻ một chút không?”

- Đã có ai bước vào một phòng trưng bày của Donna Karan và hỏi thế này chưa: “Bộ đồ này dễ thương đấy, nhưng tôi có thể mua một cái quần thể thao do Donna Karan sản xuất ở đâu nhỉ?”

Thế giới marketing bị cuốn xô theo cơn sóng tư duy những khái niệm chẳng liên quan gì đến thế giới thực tế. Việc tạo ra những thương hiệu phụ là một trong những khái niệm đó.

Việc khảo sát ý kiến khách hàng tại Holiday Inn Crowne Plaza đã dẫn đến một kết quả mà có lẽ ta cũng đoán được: “Một khách sạn tốt, nhưng hơi đắt hơn khách sạn của Holiday Inn”. Cuối cùng công ty này đã hiểu được vấn đề, và từ đó các khách sạn được biết đến chỉ dưới cái tên Crowne Plaza mà thôi.

Một đại lý bán xe Cadillac là nơi cuối cùng trên đời mà người ta đến để mua một chiếc ô tô nhỏ. Chiếc xe mini Cimarron của Cadillac không phát triển được và cuối cùng đành rời bỏ cuộc chơi. Lẽ tất nhiên, Cadillac không chịu thua. Chiếc xe bé nhỏ được tái sinh gần đây nhất của họ có tên là Cadillac Catera. Trái lại, Marquis by Waterford thì hết sức thành công, nhưng một phần nhờ đặc tính của dòng xe đắt tiền.

Anh ắt cũng phân vân chẳng biết có luật của Gresham[1] về marketing hay không? Nhưng chẳng sớm thì muộn, chúng ta sẽ thấy dòng sản phẩm Marquis phá hủy nghiêm trọng sản phẩm Waterford thông thường.




Holiday Inn Express có một trong những chiến dịch quảng cáo truyền hình ấn tượng nhất. (“Tôi không phải là một bác sỹ chỉnh hình (người được coi là có thu nhập cao trong xã hội Mỹ-ND), nhưng đêm qua tôi vừa nghỉ tại

Donna Karan đã tung sản phẩm ra theo quá nhiều hướng. Bên cạnh dòng sản phẩm cơ bản, họ còn có y phục nam Donna Karan DKNY, y phục nam DKNY, và quần áo trẻ em DKNY. Công ty cũng sản xuất đồ trang sức cá nhân và các sản phẩm làm đẹp. Gần đây công ty này đã được bán cho tập đoàn LVMH.

khách sạn Holiday Inn Express"). Nhưng mà Holiday Inn Express là cái gì và nó khác biệt thế nào với một cái Holiday Inn Select chứ? Ai mà biết được.

Khách hàng có vô số mặt hàng để lựa chọn. Các thương hiệu phụ trở nên phản tác dụng. Tại sao một khách hàng lại muốn một khách sạn cao cấp của Holiday Inn? Sao khách hàng không thử ở Hilton, Hyatt, hay Marriott trước? Tại sao phải trút hầu bao và vẫn trú tại khách sạn Holiday Inn nhỉ? Thông thường người ta sẽ nghĩ: "Nếu tôi buộc phải trả tiền thuê phòng rất cao thì tôi muốn ở khách sạn xịn nhất".

Việc xây dựng thương hiệu phụ là một chiến lược xây dựng thương hiệu theo kiểu từ trong ra ngoài (*inside-out*)[(2)] nhằm hướng thương hiệu nòng cốt đi

theo những hướng mới. Nó thu hút sự chú ý của ban quản trị công ty vì cái mà nó hứa hẹn chứ không phải lúc nào cũng vì cái mà nó đem lại.

Thay vì ngừng việc xây dựng thương hiệu phụ từ vụ Holiday Inn Crowne Plaza, thì công ty này lại lún sâu thêm vào các thương hiệu phụ nữa: Holiday lnn Express, Holiday Inn Select, Holiday lnn SunSpree Resorts, và Holiday Inn Garden Court.

Ta biết quá rõ ta sẽ thấy gì ở một khách sạn hay nhà nghỉ của Holiday Inn. Thực tế đó chính là chủ đề của chiến dịch quảng cáo được sủ dụng khá lâu của họ: "Ngạc nhiên lớn nhất là chẳng có gì đáng ngạc nhiên hết". (*The best surprise is no surprise*). Một khách sạn Holiday Inn Select là gì? Cứ đặt phòng đi và anh sẽ ngạc



Nhiều công ty ô tô đã phạm một sai lầm nghiêm trọng khi chỉ đề cập đến tên các đời xe của họ trên những bộ phận dễ nhìn thấy nhất trên chiếc xe, phần phía

nhiên tức khắc.

Việc xây dựng thương hiệu phụ đã bị chỉ trích từ lâu nay, cho nên các chuyên gia marketing đang tìm cách tư duy lại về khái niệm này. Ngày nay các nhà marketing tiên phong thích gọi khái niệm này là chiến lược thương hiệu chủ (*masterbrand*) hoặc thương hiệu gốc (*megabrand*). Cách này đặc biệt phổ biến trong lĩnh vực ô tô.

sau. Nếu anh nhìn thấy một chiếc xe đẹp có tên STS ngay phía trước, anh sẽ biết đi đâu để mua một cái? (Gợi ý: Chiếc Seville STS do Bộ phận Cadillac của General Motors sản xuất).

“Ford không phải là thương hiệu (*brand*) của chúng tôi. Các thương hiệu của chúng tôi là: Aspire, Contour, Crown Victoria, Escort, Mustang, Probe, Taurus, và Thunderbird”. “Thế thì Ford là cái gì?”. “Nó là thương hiệu gốc (*megabrand*)”.

“Dodge không phải là thương hiệu của chúng tôi. Các thương hiệu của chúng tôi là: Avenger, Intrepid, Ngon Stealth, Stratus, và Viper”. “Thế thì Dodge là

cái gì?" "Nó là thương hiệu gốc".

Không thể áp dụng hệ thống thương hiệu của một công ty vào một thị trường có cách nhìn nhận vấn đề khác. Cái mà nhà sản xuất xem là một thương hiệu thì khách hàng xem là một đời (*model*). Cái mà nhà sản xuất xem là một thương hiệu gốc thì khách hàng chỉ xem là một thương hiệu bình thường. (Khách hàng không hiểu mà cũng chẳng quan tâm đến khái niệm thương hiệu gốc).

Thậm chí Keith Crain, chủ biên tạp chí Automotive News (Tin tức Ô tô Xe máy), một thứ kinh thánh của ngành công nghiệp ô tô, cũng khá lơ mơ về cái mà dân marketing ô tô đang cố làm cho được. "Khối người bảo anh rằng các đời xe chính là các thương hiệu. Tôi thì chẳng biết đời xe nào được quảng cáo trên quyển Những Trang Vàng cả (Yellow Pages)".

Một thương hiệu có thể được tung ra thị trường với nhiều mẫu sản phẩm không? Được chứ, miễn là các mẫu này chưa tách xa khỏi điểm cốt lõi của thương hiệu đó, tức là ý tưởng hay khái niệm nào đó khiến nó khác biệt với tất cả các thương hiệu khác.

Khi cảm thấy cần tạo ra các thương hiệu phụ là ta đang chạy theo thị trường chứ không phải đang xây dựng thương hiệu chủ đạo.

Cốt lõi của một thương hiệu là một ý tưởng, một đặc tính hay một phân khúc thị trường mà ta có thể chiếm giữ trong tâm thức người tiêu dùng. Việc xây dựng thương hiệu phụ là một khái niệm đưa thương hiệu đó đi hoàn toàn ngược lại hướng cần đi. Xây dựng thương hiệu phụ sẽ phá hủy cái mà việc xây dựng một thương hiệu thông thường tạo dựng được.

Các khái niệm xây dựng thương hiệu không dựa trên nhu cầu thị trường sẽ chẳng đi đến đâu cả. Xây dựng các thương hiệu phụ, các thương hiệu chủ, các thương hiệu gốc không phải là những khái niệm có động lực từ người tiêu dùng. Chúng chẳng có ý nghĩa gì trong tâm thức của hầu hết người tiêu dùng.

Hãy suy nghĩ đơn giản thôi. Hãy suy nghĩ như thể chính anh là khách hàng thì thương hiệu của anh sẽ thành công hơn.

# 15 - QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU CHỊ EM

## Tung ra thị trường một thương hiệu thứ hai đúng lúc và đúng nơi

Theo các quy luật về xây dựng thương hiệu thì có lẽ một công ty nên tập trung tất cả mọi nguồn lực của mình vào một thương hiệu duy nhất cho mỗi thị trường riêng lẻ. Hãy giữ cho thương hiệu tập trung vào trọng tâm và tạm thời bỏ qua các cơ hội xâm nhập các lĩnh vực mới.




Wrigley's thống trị thị

Đúng quá. Nhưng rồi sẽ đến lúc một công ty phải tung ra một thương hiệu thứ hai. Và có lẽ một thương hiệu thứ ba,

thậm chí là thứ tư nữa.

trường kẹo cao su (*chewing gum*) với bảy thương hiệu chính.

Một chiến lược thương hiệu thứ hai không phải dành cho mọi công ty. Nếu không được xử lý tốt, thương hiệu thứ hai này sẽ làm tan loãng sức mạnh của thương hiệu thứ nhất, và làm lãng phí mọi nguồn lực của công ty. (Xem chương 10: "Quy luật Thương hiệu mở rộng").

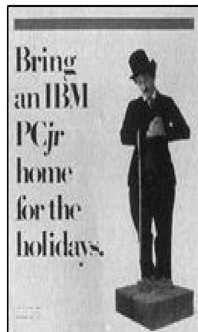
Tuy nhiên, trong một số tình huống, cả một họ thương hiệu có thể được phát triển để bảo đảm sự kiểm soát của công ty đối với thị trường trong vài chục năm sắp tới.

Chúng ta thứ xét trường hợp của công ty Wm. Wrigley Jr. Hơn 100 năm qua, Wrigley đã thống trị thị trường kẹo cao su (*chewing gum*) và thu được hàng tỷ đô-la lợi nhuận. Nhưng họ thành công như vậy không chỉ nhờ một thương hiệu. Ngày nay Wrigley là một họ thương hiệu gồm:

- Big Red (có vị quế)

- Doublemint (có vị bạc hà)
- Extra (không đường)
- Freedent (không bám dính vào răng)
- Juicy Fruit (có vị trái cây)
- Spearmint (có vị bạc hà)
- Winterfresh (làm thơm mát hơi thở)

Điểm then chốt của phương thức tạo một họ thương hiệu là làm cho mỗi thương hiệu chị em trở thành một thương hiệu độc đáo với một bản sắc riêng. Đừng để bị thôi thúc phải tạo cho các thương hiệu một dáng vẻ là chị em một nhà với nhau. Hãy tạo cho mỗi thương hiệu một nét riêng biệt, càng riêng biệt càng tốt.



Phương thức của Wrigley chưa hoàn hảo. Ba thương hiệu đầu tiên (Juicy Fruit, Spearmint, và Doublemint) quá giống các thương hiệu mở rộng dòng sản phẩm. Ba thương hiệu này cần đến cái tên Wrigley để hỗ trợ cho những cái tên quá chung chung của chúng. Tuy nhiên các thương hiệu Big Red, Extra, Freedent, và Winterfresh lại có thể đứng biệt lập.

> Có ai có đầu óc tỉnh táo lại có thể gọi một sản phẩm máy tính gia dụng là một chiếc IBM PCjr kia chứ? Cái mà marketing cần hơn bất cứ thứ gì khác là khả năng cảm nhận được những cảm giác thông thường.

Hầu hết các nhà quản trị quá tập trung vào tình hình nội bộ nên không thấy được sức mạnh của một bản sắc riêng biệt. Họ muốn tận dụng thứ tài sản mà thương hiệu của họ đã sẵn có trong tâm thức người tiêu dùng để tung ra thị trường một thương hiệu mới một cách thành công.

Do đó mà công ty IBM đã tung ra các thương hiệu như IBM PCjr, công ty

NyQuil đã tung ra DayQuil, công ty Blockbuster Video đã tung ra Blockbuster Music, và Toys "R" Us đã tung ra Babies "R" Us.




General Mills tung ra chuỗi nhà hàng Red Lobster, sau này trở thành một thành công lớn, chuỗi nhà hàng gia đình lớn nhất ở Mỹ.

Công ty Time Inc. trở thành công ty xuất bản tạp chí lớn nhất thế giới không phải bằng cách mở rộng thương hiệu nòng cốt của họ, mà bằng cách tung ra các ấn phẩm hoàn toàn tách biệt nhau. Giống như Wrigley, Time Inc. có bảy ấn phẩm:

- *Time* (Thời báo).
- *Fortune* (Tài sản; chứ không phải *Time for Business*: Thời báo Kinh doanh).
- *Life* (Đời sống; không phải là *Time for Pictures*: Thời báo Hình ảnh).
- *Sports Illustrated* (Báo ảnh Thể thao; không

phải là *Time for Sports*: Thời báo Thể thao).

- *Money* (Tiền tệ; không phải là *Time for Finances*: Thời báo Tài chính).

- *People* (Nhân vật; không phải là *Time for Celebrities*: Thời báo Các nhân vật nổi tiếng).

- *Entertainment Weekly* (Tuần báo Giải trí, không phải là *Time for Entertainment*: Thời báo Giải trí).

Chẳng có ai hoàn hảo. Vì thế mà ta cũng thấy xuất hiện các tờ *Digital Time* (Thời báo Điện tử), *Teen People* (Nhân vật Tuổi học trò), và *Sports Illustrated for Kids* (Báo ảnh Thể thao cho Trẻ em).

Còn tờ *ESPN Magazine* thì thế nào? Có ai (trừ *Disney*) nghĩ rằng tạp chí thể thao này sẽ ghi bàn so với tờ *Sports Illustrated* không? Chúng ta




Khi General Mills quyết định tung ra một chuỗi nhà hàng Ý, họ đã chọn

chắc không nghĩ thế. Sức mạnh của một thương hiệu nằm ở bản sắc độc đáo của nó, chứ không ở chỗ nó gắn liền với một dòng sản phẩm hoàn toàn khác trong tâm thức mọi người.

một cái tên hoàn toàn khác, Olive Garden.

Việc sở hữu một bản sắc hoàn toàn riêng biệt trong tâm thức người tiêu dùng không có nghĩa phải tạo ra một cơ cấu hoàn toàn tách biệt để xử lý từng thương hiệu. Wm. Wrigley Jr. Company không có bảy nhà máy sản xuất tách biệt hoặc bảy tổ chức bán hàng tách biệt. Họ có bảy thương hiệu và một công ty, một đội ngũ nhân viên bán hàng, một bộ phận marketing.

Khi General Mills quyết định xâm nhập vào thị trường kinh doanh nhà hàng Ý, họ đã không bắt đầu với tay trắng. Họ sử dụng tất cả hiểu biết sẵn có về ngành kinh doanh nhà hàng hải sản để khởi đầu với nhà hàng Ý - đứa em một nhà của loại hình nhà hàng kia. Có một việc họ đã không làm là sử dụng lại cái tên sẵn có “Red Lobster” (Tôm hùm Đỏ) của họ. Vậy là không nhà hàng Ý nào có tên Red Lobster.

General Mills nghĩ ra một thương hiệu tách biệt gọi là Olive Garden (Vườn Ô-liu). Với chiến lược này, công ty đã tạo ra hai chuỗi nhà hàng gia đình lớn nhất tại Mỹ. (Hệ quả là, hai chuỗi này nhập thành Garden Restaurants Inc. ngay tức khắc trở thành một công ty kinh doanh nhà hàng lớn nhất thế giới).




Thiết kế một thương hiệu cho một kênh phân phối có thể là một chiến lược cực kỳ hiệu quả. Tất cả mọi thứ liên quan đến nhãn hiệu L'eggs, kể cả cái tên và bao bì đóng gói đều được thiết kế

Khi Sara Lee cố gắng đem thương hiệu quần tất da chân của mình vào siêu thị, họ không sử dụng cái tên: thương hiệu Hanes. Cũng không gọi thương hiệu mới là Hanes II hay Hanes Too ("Cũng là Hanes").

Sara Lee đã tạo ra một thương hiệu tách biệt, được thiết kế riêng cho các sản phẩm quần tất da chân bán trong các

siêu thị, tên là L'eggs. Được đóng gói trong bao bì hình quả trứng nhựa, sản phẩm này trở nên nổi tiếng là thương hiệu quần tất da chân hảo hạng và trở thành thương hiệu số 1 trong các siêu thị, chiếm tới 25% thị phần của dòng sản phẩm này.

riêng cho việc phân phối trong siêu thị.

Khi Black & Decker, nhà sản xuất dụng cụ điện gia dụng lớn nhất thế giới, muốn xâm nhập thị trường dụng cụ điện chuyên nghiệp, họ đã không dùng lại cái tên Black & Decker nữa, cũng chẳng đưa ra cái tên mới là Black& Decker Pro (Black & Decker Chuyên nghiệp). Họ tạo ra một cái tên riêng biệt: Dewalt. Không đầy ba năm, Dewalt đạt doanh số 350 triệu đô-la, và trở thành một sản phẩm hàng đầu trong thị trường dụng cụ điện chuyên nghiệp, đứng hàng thứ hai sau thương hiệu Black& Decker.

Trong quá khứ, các công ty đã tạo ra các họ thương hiệu dựa trên những nguyên tắc ngầm ẩn sau quy luật về thương hiệu chị em. Thời gian trôi qua, họ quên mất lý do tại sao các



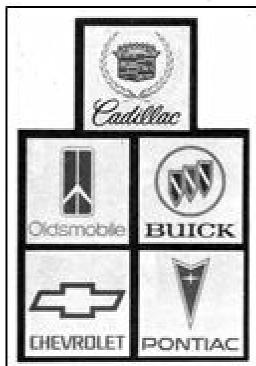
thương hiệu đã được tạo ra lúc đầu. Thay vì duy trì những bản sắc riêng của các thương hiệu này, họ lại trộn lẫn các thương hiệu với nhau và phủ lên một lớp kem đặc tính của tập đoàn lên trên cùng của hỗn hợp này. Thay vì trở nên mạnh mẽ hơn, các thương hiệu càng suy yếu thêm.

General Motors đã từng tung ra thị trường một đội hình gồm năm thương hiệu, cái nào cũng có bản sắc riêng: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, và Cadillac. Bất kỳ một chú bé 12 tuổi nào cũng có thể chỉ ra ngay một chiếc Chevy (tên lóng của Chevrolet) đậu cách đó một khu phố và nhận ra thương hiệu này ngay, phân biệt với các loại xe Pontiac, Oldsmobile hay Buick với

Khi Honda muốn giới thiệu một chiếc xe đắt tiền, họ đã không gọi sản phẩm này là một chiếc Honda Plus hay một chiếc Honda Ultra. Họ đã phát triển ra một cái tên thương hiệu hoàn toàn mới là Acura. Thương hiệu này đã thành công vang dội. Thực tế là, Acura đã nhanh chóng trở

nhau.

Có hốc ở cái cản trước à? Buick đấy. Có vây ở cản sau hả? Cadillac rồi. Hết. Cho dù anh làm việc cho General Motors, chúng tôi thách anh chỉ ra được những chiếc xe nào của công ty đang




General Motors đã thành công nhất khi giữ được các thương hiệu xe của mình tách biệt nhau, có rất ít sự chồng chéo giữa

thành ô tô nhập khẩu loại sang trọng bán chạy nhất nước Mỹ.

chạy trên đường và nhận dạng chính xác các thương hiệu của chúng đấy.

các bộ phận chuyên trách các thương hiệu khác nhau

Nhiều CEO tin rằng một chiến lược các thương hiệu chị em sẽ có hiệu quả nhất khi bản thân công ty được phân cấp quản trị. “Cứ để các thương hiệu chị em cạnh tranh với nhau”.

Không phải thế. Chính quan niệm đó đã gây rắc rối cho General Motors. Việc kiểm soát các thương hiệu (hay các bộ phận chuyên trách từng thương hiệu) được loại bỏ và mỗi bộ phận chuyên trách thương hiệu này được phép phát triển theo cách riêng. Hậu quả có thể dự đoán được là mỗi bộ phận chuyên trách thương hiệu mở rộng phạm vi thương hiệu của mình và rồi thiên hạ cứ rối tung lên với những chiếc Chevrolet đắt tiền, những chiếc Cadillac giá rẻ và nhầm lẫn lung tung giữa các thương hiệu.

Chiến lược thương hiệu chị em đòi hỏi sự giám

sát chặt chẽ từ các nhà quản trị cao cấp nhất. Cái cần thiết phải làm ngay và làm trong lâu dài là phải duy trì sự riêng biệt giữa các thương hiệu chị em chứ không để chúng hao hao giống nhau. Bản năng con người lại khiến người ta đi theo hướng ngược lại. Hậu quả là tất cả ô tô của General Motors đều có vây (*fin*).

Cũng không cần phải cố gắn bản sắc công ty vào từng thương hiệu làm gì. Có phải khách hàng mua một chiếc Lexus bởi vì nó do hãng Toyota sản xuất không? Hay khách hàng vẫn mua chiếc Lexus cho dù nó có do Toyota sản xuất hay không? Đó là sức mạnh của thương hiệu Lexus. Mối liên hệ giữa nó và công ty Toyota chẳng đóng vai trò gì ở đây.

Đặc biệt là, ban quản trị công ty cần phải luôn nhớ đến các nguyên tắc sau đây khi lựa chọn một chiến lược thương hiệu chị em nhằm ổn định các thương hiệu này:



Ai đã sản xuất ra chiếc

1. **Hãy tập trung vào một lĩnh vực sản phẩm**

**thông thường**. Xe chở khách, kẹo cao su, thuốc bán thẳng tại quầy (không theo toa bác sĩ hay phải bào chế). Đây là vài lĩnh vực sản phẩm thông thường để ta xây dựng một danh mục thương hiệu chị em xung quanh chúng.

Lexus? Những người mua xe Lexus không thích bị nhắc nhở rằng chiếc Lexus do Toyota sản xuất. Đó là lí do tại sao Toyota đã rất khôn ngoan không ghi tên mình lên chiếc xe này.

2. **Hãy chọn ra một thuộc tính duy nhất để phân khúc thị trường**. Giá cả là thuộc tính thông thường nhất, nhưng các thuộc tính khác bao gồm đối tượng được phân phối (tức là khách hàng tiềm năng), tuổi tác, lượng calo, giới tính, thị hiếu. Bằng cách tách ra một thuộc tính riêng lẻ, ta sẽ giảm bớt khả năng nhầm lẫn luôn tiềm tàng trong các thương hiệu chị em của mình. Hãy giữ sao cho mỗi một thương hiệu đều luôn độc đáo và đặc biệt.

3. **Hãy đặt ra những điểm phân biệt tách bạch rõ ràng giữa các thương hiệu chị em**. Giá

cả là thuộc tính dễ áp dụng để phân khúc thị trường nhất vì ta có thể đặt ra những con số cụ thể cho mỗi thương hiệu. Khi giá cả bị trùng nhau, thật khó để giữ cho các thương hiệu tách bạch nhau. Hầu hết những người mua xe ô tô đều nhầm lẫn giữa chiếc Oldsmobile và chiếc Buick vì mức giá của chúng xấp xỉ nhau.

4. **Hãy tạo ra những cái tên khác biệt, đừng để chúng hao hao nhau.** Hãy xem các mẫu xe hiện nay của Chevrolet: Cavalier, Camaro, Corsica, Caprice, Corvette. (Gần đây họ đã bỏ thương hiệu Corsica và Caprice, nhưng những cái tên bắt đầu bằng chữ C này vẫn khiến người ta hay nhầm lẫn).
Một trong những lý do khiến tên các mẫu xe này không trở thành các thương hiệu là vì chúng quá tương tự nhau. Nếu Chevrolet muốn tạo ra các thương hiệu chị em chứ không phải tên các mẫu xe, thì họ phải dùng những cái tên khác nhau hoàn toàn. Việc lặp lại các âm đầu (như chữ C đầu các tên mẫu xe của Chevrolet) là kẻ thù của các thương hiệu chị em.

5. **Hãy tung ra thị trường một thương**

**hiệu chị em mới chỉ khi nào có thể tạo ra một dòng sản phẩm mới.** Không nên tung ra các thương hiệu mới chỉ nhằm lấp đầy chỗ trống trong dòng sản phẩm hay để cạnh tranh trực tiếp với một đối thủ cạnh tranh hiện tại.

Nguyên tắc này thường bị vi phạm nhiều nhất, ngay cả các công ty lớn cũng vấp phải. Coca-Cola tung ra sản phẩm Mr.Pibb, không phải để tạo ra một dòng sản phẩm mới, mà chỉ để chặn đứng sự phát triển của sản phẩm Dr. Pepper. Coca-Cola tung ra sản phẩm Fruitopia, không phải để tạo ra dòng sản phẩm mới, mà chỉ để chặn đứng sự phát triển của sản phẩm Snapple. Sau đó, họ giới thiệu Mello Yello để chặn đứng sự phát triển của Mountain Dew. Chẳng hiệu quả gì, thế là họ đưa ra Surge, thương hiệu này cũng không thành công nốt. Tất cả bốn thương hiệu này đều chẳng đi đến đâu.

6. **Hãy kiểm soát chặt chẽ nhóm thương hiệu chị em này**. Nếu không, các thương hiệu chị em đang rất mạnh và hoàn toàn tách biệt ban đầu sẽ từ từ suy yếu và rời rã. Chúng sẽ trở thành các nạn nhân của nạn "nồi da xáo thịt", một mẫu hành vi liên quan đến việc sao chép các đặc điểm tốt nhất của các đối thủ vốn là các thương hiệu chị em. Rồi ta sẽ bế tắc

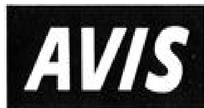
như General Motors với mớ thương hiệu chị em mặt mũi y chang nhau.

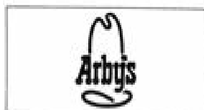
Một gia đình các thương hiệu chị em không phải là chiến lược thích hợp cho tất cả mọi công ty. Nhưng khi thích hợp, chiến lược này có thể được sử dụng để khống chế một dòng sản phẩm về lâu dài.

# 16 - QUY LUẬT KIỂU DÁNG

**Logo của một thương hiệu nên được thiết kế cho vừa mắt, vừa cả hai mắt**

Một logo là sự kết hợp giữa biểu tượng trực quan của thương hiệu (tức là dấu hiệu thương mại - trademark (xem thêm phụ chú về *trademark*)) với cái tên của thương hiệu được sắp đặt theo một kiểu rõ ràng.




Con người nhìn thấy cuộc đời này qua hai mắt nằm ngang, giống như nhìn qua kính chắn

Logo có đủ mọi kiểu dáng: tròn, vuông, bầu dục, nằm ngang, thẳng đứng. Nhưng những kiểu dáng đó không có tác dụng như nhau đối với mắt của người tiêu dùng. Bởi vì hai mắt của khách hàng nằm cạnh

nhau theo chiều ngang, cho nên kiểu dáng lý tưởng nhất cho một logo là nằm ngang, nói chung tốt nhất nên có kích thước cao 1 đơn vị và ngang 2 ¼ đơn vị.

Hình dạng nằm ngang sẽ tạo ra tác dụng tối đa cho logo. Điều này luôn đúng, dù logo đó được sử dụng ở bất kỳ nơi nào: trên các tòa nhà, trên các tờ rơi, giấy tiêu đề, các mẫu quảng cáo, hay thẻ điện thoại.

Quan điểm về chiều ngang này rất quan trọng khi một logo được sử dụng tại một điểm bán lẻ. Trong một rừng đèn neon (đèn huỳnh quang) nhấp nháy, logo hình thẳng đứng sẽ gặp bất lợi rất nhiều. Logo mũ cao bồi Arby's là một ví dụ rất rõ ràng.

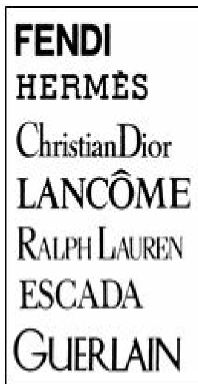
gió phía trước ô tô. Để tạo hiệu ứng thị giác tối đa, logo nên có hình nằm ngang như kính chắn gió ô tô, đại khái cao 1 đơn vị và ngang 2 ¼ đơn vị. Trong hai logo trên, logo của Avis khá hoàn hảo, còn logo của Arby's thì hơi thiên về chiều cao quá.

Một điều cũng quan trọng đối với kiểu dáng của

logo là tính chất dễ đọc, dễ nhìn rõ. Các nhà thiết kế logo thường quá nhiệt tình đi tìm một kiểu chữ để diễn tả tính chất của thương hiệu hơn là nhắm vào tính chất dễ đọc, dễ nhìn rõ của nó. Có hàng nghìn kiểu chữ, nhưng khách hàng chỉ ý thức một cách mơ hồ về sự khác biệt của chúng. Như lời của người sáng lập ra công ty quảng cáo Ogilvy – David Ogilvy, có phụ nữ nào nói thế này chưa: "Bột giặt Karnack phải in kiểu chữ đậm trên bao bì thì tôi mới mua?".

Rolex đã dùng kiểu chữ gì cho logo của họ? Còn Ralph Lauren? Và Rolls-Royce? Kiểu chữ có chân hay chữ không có chân?

Sự thật là, các chữ (Rolex, Ralph Lauren, Rolls-Royce) này chính là cái truyền đạt sức mạnh của thương hiệu. Kiểu chữ được dùng trong logo có thể hỗ trợ hoặc cản trở quá trình truyền đạt đó, nhưng chỉ một chút thôi.




Nhiều

Trái lại, nếu kiểu chữ thực sự khó đọc, thì logo đó có ít ý nghĩa hoặc trở nên vô nghĩa trong tâm thức khách hàng. Không phải vì kiểu chữ gì đã được dùng, mà là vì khách hàng tiềm năng không đọc nổi các chữ đó. Sự dễ đọc, nhìn rõ là điều quan trọng nhất cần xem xét khi lựa chọn một kiểu chữ dùng trong logo. Tất nhiên, người ta có những nhận thức khác nhau về những cảm giác mà các kiểu chữ đó truyền đạt: kiểu chữ không có chân có vẻ hiện đại, kiểu chữ có chân có vẻ lỗi thời, kiểu chữ đậm có vẻ nam tính, kiểu chữ mảnh có vẻ nữ tính.

thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới sử dụng kiểu chữ in đơn giản trong logo của họ. Sức mạnh của một thương hiệu nằm trong cái tên, chứ không ở kiểu chữ.

Nhưng những khác biệt đó chỉ trở nên rõ ràng khi người ta phóng đại chúng lên. Anh có thực sự muốn tên thương hiệu có kiểu chữ gô-tíc màu đen không (kiểu chữ trong logo của tờ báo *New York Times*), để cho thương hiệu của anh trông có vẻ đã được thiết lập lâu đời không? Chúng tôi nghĩ là không. Mặc dù kiểu chữ này tạo được ấn tượng về thị

giác, rất ít khách hàng tiềm năng có thể đọc được (và từ đó nhớ được) tên thương hiệu đó.

Đó là một vòng luẩn quẩn. Để các khách hàng tiềm năng có thể chú ý đến "sắc thái" của logo, ta cần phóng đại các tính chất của logo. Và khi làm thế, tính dễ đọc, dễ nhìn của logo không còn. Sự đánh đổi này là không đáng.



Tính chất dễ đọc dễ thấy là khía cạnh quan trọng nhất của kiểu chữ được chọn. Logo trên của Lord & Taylor gần như không thể đọc được.

Cái yếu tố khác của logo, tức là dấu hiệu thương mại hay biểu tượng trực quan, cũng được xem trọng. Ý nghĩa nằm ở từ ngữ, chứ không ở biểu tượng trực quan. Chính cái tên Nike tạo ý nghĩa cho biểu tượng Swoosh, biểu tượng Swoosh chẳng tạo ra nhiều ý nghĩa cho thương hiệu Nike[1]. Sau khi một biểu tượng gắn với một cái tên suốt một thời gian dài, thì biểu tượng đó có thể đại diện cho cái tên đó, thông

qua một thứ hiệu quả giống như “câu đố bằng hình ảnh” (*rebus*). Nhưng nó vẫn là cái tên truyền đạt sức mạnh của thương hiệu, chẳng hạn biểu tượng Swoosh đại diện cho Nike.

Nhưng những thuận lợi của việc chỉ sử dụng riêng biểu tượng thì ít và chỉ xuất hiện trong những tình huống nhất định nào đó thôi. Đó là khi ta có thể thấy biểu tượng đó từ xa trong khi nếu chỉ có mỗi cái tên thì khó đọc nổi. Khi ta có thể dùng biểu tượng đó trên sản phẩm hay trên các mặt hàng trang phục mà trên đó những cái tên đó trông sẽ hơi có vẻ “quảng cáo” quá. Có lẽ sau khi chi ra trên 100 triệu đô-la mỗi năm trong suốt mười mấy năm để liên kết biểu tượng Swoosh với Nike, có thể chỉ cần sử dụng biểu tượng đó trong các quảng cáo là đủ. Nhưng làm thế thì có lợi gì?

Hãy so sánh Shell với Mobil. Shell dùng biểu tượng hình vỏ sò của mình tại các trạm đổ xăng mà không dùng từ “Shell” kèm theo. Mobil dùng logo với các mẫu tự màu xanh, riêng mẫu tự O thì màu đỏ.

Phương thức của Shell có ưu việt hơn phương thức của Mobil không? Chúng

tôi nghĩ rằng không. Điều hay nhất có thể nói đến là phương thức của Shell tiến triển tốt nhờ vào cái tên đơn giản và một hình ảnh trực quan dễ hiểu. Nhưng những thuận lợi của phương thức của Shell là gì?

Thuận lợi rất ít, nhưng bất lợi thì có nhiều. Khi người ta trưởng thành và các khách hàng tiềm năng mới ra chợ, làm thế nào họ sẽ biết được cái hình vỏ sò màu vàng là tượng trưng cho Shell? Nhất là khi khách hàng tiềm năng đó không biết rằng Shell là một thương hiệu xăng dầu.

Rất nhiều nỗ lực và công sức đã được đầu tư để tạo ra những biểu tượng công phu dùng làm logo. Các cơ sở thiết kế logo của Mỹ sản xuất ào ạt các tiêu ngữ trên huy hiệu,




Các trạm đổ nhiên liệu Mobil đã từng trang trí nổi bật hình Pegasus, hình con ngựa đỏ đang bay. Nhờ bỏ logo này và thiết kế một logo khác, đơn giản với các chữ cái màu

những hình khiên trên gia huy, các huy hiệu. Nói chung các nỗ lực đó là lãng phí. Sức mạnh của tên thương hiệu nằm ở ý nghĩa của cụm từ ngữ đó trong tâm thức mọi người. Đối với hầu hết các thương hiệu, một biểu tượng gần như hoặc hoàn toàn không có liên quan gì đến việc hình thành một ý nghĩa như vậy trong tâm thức mọi người.

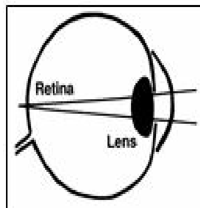
xanh và một chữ O đỏ, Mobil đã khiến các trạm tiếp nhiên liệu của mình dễ nhận và dễ nhớ hơn rất nhiều.

Chỉ có một số ít các biểu tượng đơn giản tạo nên những dấu hiệu thương mại hay thương hiệu đăng ký (*trademark*) hiệu quả. (Ví dụ Mercedes có biểu tượng ngôi sao ba cánh nhọn). Vào thời điểm đã hơi muộn màng này, nếu lịch sử đã không để lại cho công ty anh một trong những biểu tượng giản dị, thì có lẽ đã quá muộn để tạo được một biểu tượng đơn giản cho mình.

# 17 - QUY LUẬT MÀU SẮC

## Một thương hiệu nên dùng màu sắc trái ngược với màu sắc của thương hiệu cạnh tranh

Một cách khác để làm nổi bật thương hiệu là dùng màu sắc. Nhưng màu sắc không phải là thuộc tính dễ sử dụng. Có hàng nghìn từ ngữ có thể sử dụng nhằm tạo ra một cái tên độc đáo, nhưng chỉ có một số màu sắc nhất định mà thôi.



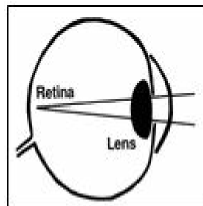

Vì mắt tập trung vào đèn đỏ ngay phía sau võng mạc, đèn đỏ có vẻ di chuyển dần về phía

Có năm màu cơ bản (đỏ, da cam, vàng, xanh lá cây, xanh dương) bên cạnh các màu trung tính (đen, trắng, xám). Nên chọn một màu từ năm màu chính đó thôi hơn là chọn

một màu trung gian hoặc một màu pha trộn. Nhưng chọn màu nào?

người nhìn.

Hãy nhớ rằng các màu không có tác động giống nhau đối với mắt người nhìn. Các màu thiên về cạnh đỏ của quang phổ thì hơi tập trung vào phía sau võng mạc. Do đó khi một người nhìn màu đỏ, nó có vẻ di chuyển về phía mắt của anh ta. Những màu ở phía màu xanh của quang phổ thì tập trung phía trước võng mạc. Do đó màu xanh dương có vẻ di chuyển xa người nhìn.




Vì mắt tập trung vào đèn xanh ngay phía trước võng mạc, đèn xanh có vẻ di chuyển dần ra xa người nhìn.

Vì các nguyên nhân có tính vật lý này, màu đỏ được coi là màu của năng lượng và gây kích thích. Màu đỏ là màu đập vào mắt người nhìn, đó là lý do tại sao 45% các quốc kỳ trên thế giới đều có màu đỏ (Xanh dương là màu nổi bật thứ nhì. Màu

xanh dương có trên khoảng 20% các quốc kỳ trên thế giới).

Xanh dương là màu tương phản với đỏ. Xanh dương tạo cảm giác an bình, yên tĩnh. Màu của sự nhàn tản, nhẩn nha. Trong thế giới của thương hiệu, màu đỏ là màu có tính cách của điểm bán lẻ, thu hút sự chú ý. Màu xanh dương là màu có tính cách của công ty, tạo ra sự bình ổn. Ví dụ, logo Coca-Cola màu đỏ, logo IBM xanh dương.

Các màu kia là màu giữa hai thái cực này. Màu cam gần đỏ hơn xanh dương. Xanh lá cây gần xanh dương hơn đỏ. Màu vàng là màu trung tính. Nhưng vì nó nằm giữa phạm vi các độ dài sóng mà mắt ta có thể phát hiện được, cho nên màu vàng cũng là màu sáng nhất. (Do đó mà màu vàng được dùng trong các biển báo "hãy chú ý" như đèn giao thông màu vàng, các lằn sơn màu vàng, các biển báo màu vàng).

Sau nhiều năm, một số màu đã đi cùng nhiều đặc trưng khác nhau như tính chất, dịp đặc biệt và các phong trào.

- Màu trắng thanh khiết (ví

dụ áo cưới).

- Màu đen sang trọng (ví dụ nhãn chai rượu Johnnie Walker Black Label).
- Màu xanh dương là màu của sự lãnh đạo (ví dụ dải băng khen thưởng màu xanh dương khoác lên người chiến thắng trong cuộc đua ngựa).
- Màu đỏ tía là vương giả, quý tộc (như trong câu nói "xuất thân quý tộc" = *"born to the purple"*).
- Màu xanh lá cây là màu của môi trường và sức khỏe (ví dụ màu của các biểu tượng Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's[1]).



Đối với một chiếc máy cày Brazil mới, chúng tôi chọn cái tên "Maxion" vì nó thể hiện sức mạnh. Chúng tôi cũng chọn màu xanh dương để làm Maxion khác biệt với hai thương hiệu hàng đầu khác trong ngành có màu

xanh lá cây và màu đỏ.

Khi chọn màu cho một thương hiệu hoặc một logo, các nhà quản lý thường tập trung vào tâm trạng mà họ muốn tạo ra cho người nhìn, hơn là bản sắc độc đáo nào đó của thương hiệu. Và khi tâm trạng được xem là quan trọng, các yếu tố khác phải nhường chỗ.

Lãnh đạo công ty có quyền chọn lựa trước hết. Nói chung, màu tốt nhất để chọn là màu tượng trưng cho dòng sản phẩm nhiều nhất. John Deere là thương hiệu hàng đầu về máy cày. Anh có ngạc nhiên không khi John Deere dùng màu xanh lá cây - màu của cây cỏ của ruộng đồng - làm màu tiêu biểu của thương hiệu? Một công ty máy cày ở Brazil đã yêu cầu chúng tôi nghĩ giùm một tên thương hiệu và màu sắc của nó.

Chúng tôi chọn cái tên Maxion làm tên thương hiệu vì nó có vẻ truyền đạt được “sức mạnh”, một đặc tính chủ yếu của máy cày. Nhưng màu cho cái thương hiệu máy cày mới toanh này nên là màu gì? Màu xanh dương có tốt cho máy cày không? Không, nhưng việc tạo ra một bản sắc thương hiệu khác biệt thì quan trọng hơn là việc sử dụng màu tượng trưng cho đúng.

Hertz, thương hiệu đầu tiên trong dịch vụ cho thuê ô tô, đã chọn màu vàng. Do đó Avis, một thương hiệu hạng nhì trong lĩnh vực dịch vụ này, đã chọn màu đỏ. Thương hiệu National dùng màu xanh lá cây. (Đã nhiều năm qua, National đã đưa ra thương hiệu S&H Green Stamps cho các khách hàng của dịch vụ thuê ô tô, đây là nước cờ marketing giúp liên kết cái tên National với màu xanh lá cây).

Người ta thường lý luận rất logic rằng cần phải chọn một màu trái ngược với màu mà các đối thủ cạnh tranh sừng sỏ của mình đã chọn. Khi phớt lờ quy luật về màu sắc, anh đã làm một việc dại dột.

Nước cola màu nâu đỏ. Cho nên màu hợp lý cho một

TIFFANY & CO.

Một cái hộp Tiffany có màu gì? Màu xanh dương của vỏ trứng chim két. Nếu Tiffany dùng nhiều màu khác trên vỏ hộp thì họ đã mất cơ hội tuyệt vời để tái củng cố tên thương hiệu của mình với một màu khác biệt rõ rệt.

thương hiệu cola là màu đỏ. Đó là một lý do tại sao hơn 100 năm qua Coca-Cola đã chọn màu cho thương hiệu là màu đỏ.

Pepsi-Cola thì chọn màu dở tệ. Họ chọn màu đỏ và xanh dương làm màu thương hiệu. Màu đỏ tượng trưng cho màu nước cola, còn màu xanh dương để phân biệt với màu thương hiệu của Coca-Cola. Bao năm qua Pepsi đã vất vả để đáp trả lại chiến lược màu sắc của Coca-Cola mà vẫn không được thành công lắm.

Hãy trung thực với mình. Trong tâm thức của anh, không phải là thế giới như ngập tràn các biểu tượng màu đỏ của Coca-Cola hay sao? Và để hình dung ra các biểu tượng của Pepsi-Cola chẳng phải là khó khăn hay sao? Pepsi có mặt ở đó, nhưng việc thiếu một màu sắc độc đáo tạo sự khác biệt đã khiến Pepsi chìm nghỉm trong đại dương màu đỏ của Coca-Cola.

Gần đây Pepsi-Cola đã nhìn ra được chân lý, hay đúng hơn là nhìn được màu hợp lý. Họ đang thực hiện cái mà lẽ ra họ đã phải thực hiện cách nay 50 năm. Đó là làm cho màu sắc thương hiệu trái với màu

sắc của các đối thủ cạnh tranh sừng sỏ của mình.

Pepsi-Cola đang “xanh hóa” mọi thứ của mình, họ thậm chí còn chơi sang, sơn màu xanh dương cho một chiếc máy bay phản lực siêu thanh Concorde để chuyển tải thông điệp màu xanh đi tới các nhà máy đóng chai nước giải khát này trên khắp thế giới.

Hãy làm cái gì đó đối lập. Kodak màu vàng thì Fuji màu xanh dương. Màu vàng (như trong Golden Arches[2]) cũng là màu người ta hay coi là màu đặc trưng của McDonald’s, mặc dù logo của nó hầu như toàn màu đỏ. Nhưng Burger King thì màu gì?

Burger King đã sai lầm khi chọn màu của bánh hamburger[3] thay vì chọn màu trái ngược với màu của các đối thủ cạnh tranh sừng sỏ của mình. Burger King đã kết hợp màu vàng của vỏ bánh hamburger với màu đỏ cam của thịt. Một logo gọn gàng, nhưng với màu sắc tệ hại.

Budweiser màu đỏ, vậy Miller nên chọn màu gì? Một trong các rắc rối mà Miller gặp phải là họ tung ra thị trường quá nhiều dòng sản phẩm đến nỗi chúng

phá hủy bản sắc màu sắc để nhận dạng thương hiệu. Để phân biệt các dòng sản phẩm của mình, Miller đã dùng một dải các màu phối hợp. Do đó họ đã đánh mất cơ hội để tự phân biệt mình với Budweiser, đối thủ cạnh tranh lớn nhất của họ.

Hãy nghĩ đến thứ màu không thể nhầm lẫn trên vỏ hộp nữ trang Tiffany. Bằng cách chuẩn hóa một màu duy nhất và sử dụng đồng bộ trong nhiều năm, ta có thể tạo ra một sự hiện diện mạnh mẽ xét về phương diện thị giác trong cái thế giới rối tung này. Vào mùa giáng sinh, mỗi thương hiệu, mỗi cửa hàng đều dùng màu xanh lá cây và màu đỏ để trang hoàng, từ M&M's[(4)] đến Macy's[(5)]. Tuy nhiên, Tiffany & Co. vẫn cứ dùng màu xanh dương, và thậm chí còn gây chú ý hơn khi trở thành món quà đặt dưới cây thông giáng sinh.

Các bà vợ ôm hôn chồng ngay khi họ thấy cái hộp màu xanh giống vỏ trứng chim két. Chẳng cần mở ra họ cũng biết bên trong hộp có món quà tuyệt vời gì.

Có lẽ ta đã thấy nhiều lon bia Miller hơn hộp Tiffany. Nhưng ta biết rõ đó là Tiffany trong khi

không chắc lắm có phải đó là Miller không.

Trong khi một màu đơn luôn luôn là chiến lược màu tốt nhất cho một thương hiệu, đôi khi có thể sử dụng nhiều màu một lúc.

Federal Express (Fedex), công ty giao nhận hàng qua đêm hàng đầu, đã muốn các kiện hàng nằm nổi bật trên bàn của người nhận. Do đó họ kết hợp hai màu gây sốc là cam và tía. Khi một kiện hàng do Fedex giao đến nơi, chỉ nhìn thì ai cũng biết kiện hàng đó do Fedex giao đến. Nó khác nào bộ đồ tắm biển màu cam và đỏ tía trong đại dương màu xanh dương của các công ty.

Dùng mãi một màu qua nhiều năm có thể giúp thương hiệu khắc sâu vào tâm thức mọi người. Hãy nhìn màu vàng của Caterpillar[6], màu nâu của United Parcel Service[7], màu đỏ của Coca-Cola, và màu xanh dương của IBM mà xem.

Cái mà màu xanh dương vĩ đại đã mang lại cho Big Blue[8] cũng là cái mà một màu độc đáo sẽ mang lại cho thương hiệu của anh.

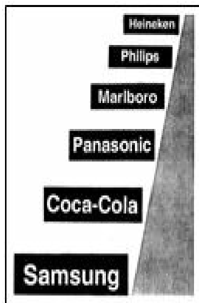
# 18 - QUY LUẬT BIÊN GIỚI

**Đối với một thương hiệu tầm cỡ quốc tế, không có biên giới nào cả. Một thương hiệu không nên biết đến biên giới**

Trong nghề tư vấn, chúng tôi nhận thấy hầu hết khách hàng đều tin tưởng vào hai điều:

1. Thị phần của thương hiệu của họ không thể tăng đáng kể ở thị trường nội địa
2. Họ cần phát triển.

Hệ quả của cách nghĩ cố chấp này là họ cứ khư khư phát triển thương hiệu ra thêm




Hãy bay đến bất kỳ một thành phố lớn nào trên thế giới, làm

nhiều dòng sản phẩm khác. Họ bảo: “Đó là cách duy nhất để phát triển”.

Do đó họ trở thành nạn nhân của quy luật thứ nhất về thương hiệu: luật mở rộng thương hiệu. Họ nói: “Tất nhiên, mở rộng thêm nhiều dòng sản phẩm có thể nguy hiểm, nhưng đó là cách phát triển duy nhất”. Đó không phải là cách phát triển duy nhất. Trên thực tế, giải pháp hoàn hảo để đạt được cả hai mục tiêu trên chính là xây dựng một thương hiệu toàn cầu. Tức là:

- Giữ cho thương hiệu tập trung ở trọng tâm hẹp tại thị trường nội địa.
- Bung ra thế giới.

Từ bao năm qua, cái từ

một cuốc taxi dạo quanh trung tâm thành phố và nhìn các biển báo xem. Ta đang ở nước nào đây? Ta đang ở trên hành tinh nào đây? Thế giới đang trong quá trình trở thành một thị trường toàn cầu lớn duy nhất.

nhiệm mầu gắn với nhiều sản phẩm là từ “nhập khẩu”. Thực phẩm, bia rượu, quần áo, xe cộ, thiết bị gia dụng... đã bán chạy được nhờ là thương hiệu nhập khẩu. Cứ như thể hễ vượt qua biên giới thì giá trị thương hiệu tăng lên!

Thực ra, việc vượt qua biên giới thường bổ sung thêm giá trị cho một thương hiệu. Bởi vì giá trị nằm trong tâm thức người tiêu dùng, nhận thức về xuất xứ của thương hiệu có thể làm tăng thêm hay giảm đi giá trị. Có ai nghi ngờ giá trị của các sản phẩm sau đây không?

- Đồng hồ Thụy Sĩ.
- Rượu nho Pháp.
- Ô tô Đức.




Heineken NV xuất khẩu thương hiệu của họ sang khoảng 170 quốc gia khác nhau. Tại hầu hết các quốc gia này Heineken là loại bia đắt tiền bán chạy nhất. (Ngày nay Heineken có các nhà máy sản xuất bia tại 50 quốc gia)

- Sản phẩm điện tử Nhật.
- Quần áo, trang phục Ý.

Đồng hồ Albania, rượu nho Ba Lan, ô tô Thổ Nhĩ Kỳ, đồ điện tử Nga, quần áo Bồ Đào Nha có tạo ra nhận thức y như vậy không? Tất nhiên là không.

Mỗi quốc gia có những nhận thức riêng. Khi một thương hiệu đồng bộ với những nhận thức của quốc gia của chính thương hiệu đó, thì thương hiệu đó có khả năng trở thành thương hiệu toàn cầu.

Ngày nay dù sống bất cứ nơi đâu, ta có thể thấy ngày càng có rất nhiều người đeo đồng hồ Thụy Sĩ, lái xe Đức, uống rượu nho Pháp, dùng sản phẩm điện tử Nhật, mặc quần áo Ý. (Hy vọng rằng không phải tất cả được sử dụng cùng một lúc).

Bất chấp các loại thuế xuất nhập khẩu, các hạn ngạch nhập khẩu, kiểm định, quy định, thủ tục, thói quan liêu, thói sách nhiễu lặt vặt, thế giới vẫn đang từng bước trở thành một thị trường lớn có quy mô toàn cầu. Và như thế sản phẩm của anh nên leo lên chuyến xe thương hiệu toàn cầu, kẻo mà thất cơ lỡ

vận.

Heineken NV là công ty sản xuất bia hàng đầu thế giới của Hà Lan, một quốc gia nhỏ bé với dân số chỉ khoảng 15 triệu người. Tuy vậy, Heineken NV đã trở thành thương hiệu hàng đầu thế giới nhờ xuất khẩu.

Có phải tất cả các công ty sản xuất bia có thể làm như vậy không? Tất nhiên là không. Để có thể là một thương hiệu bia (hoặc bất kỳ một thương hiệu nào) tầm cỡ quốc tế, cần làm hai việc sau:

1. Thương hiệu phải là thương hiệu tiên phong.

2. Sản phẩm phải phù hợp với nhận thức của mọi người về quốc gia xuất xứ.




Là loại bia bán chạy nhất ở Đức, một đất nước nổi tiếng với bia, Warsteiner đã có một lợi thế tự

Heineken là thương hiệu bia đầu tiên theo đuổi một chiến lược toàn cầu. Nhưng bia là sản phẩm liên hệ chặt chẽ với nước Đức chứ không phải Hà Lan.

Heineken đã gặp may. Hà Lan gần với Đức cả về phương diện địa lý lẫn chủng tộc. Kết quả là, đa số dân uống bia cứ nghĩ Heineken là sản phẩm của Đức. (Công ty này đã phân phát cho các nhà hàng và quán nhậu các miếng đế lót cốc bằng giấy bồi trên mặt có in hàng chữ “in tại Đức” [*printed in Germany*]).

nhiên. Nhưng thương hiệu này đã không di chuyển nhanh đến thị trường toàn cầu. Hơn nữa, thương hiệu này có một cái tên không thuận lợi.

Điều may mắn thứ hai của Heineken là công ty Beck của Đức - đối thủ cạnh tranh chính của Heineken trên thị trường toàn cầu - lại mang cái tên phát âm nghe giống như tiếng Anh.

Điều may mắn thứ ba của Heineken là loại bia Đức bán chạy nhất tại Đức là

Warsteiner. Nói chung, thương hiệu hàng đầu về một dòng sản phẩm nào đó tại một quốc gia có thể gặt hái thành công rất lớn ở những nơi khác của thế giới. (Hãy chứng kiến thành công của Barilla tại thị trường Mỹ với khẩu hiệu “Italy’s #1 pasta” [Mì ống Số 1 của Ý]). Nhưng chẳng có thương hiệu bia nào của Đức bắt đầu bằng âm “War” lại có nhiều cơ may trên thị trường bia toàn thế giới cả[1].




Kể cả một thương hiệu toàn cầu cũng phải bắt nguồn từ một nơi nào đó. Coca-Cola là một thương hiệu toàn cầu với bản sắc Mỹ.

Có nhiều cách chơi trò chơi toàn cầu. Thay vì thu hút chỉ mỗi thị trường cốt yếu, anh có thể thu hút một phân khúc khác của thị trường đó. Corona Extra đã trở thành một thương hiệu mạnh toàn cầu nhờ sự bùng nổ về ẩm thực Mexico. Bia Asahi cũng thành công như vậy với kiểu ẩm thực Nhật Bản. Và bia Tsingtao (Thanh Đảo) với kiểu ẩm thực Trung Quốc.

Corona Extra là một ví dụ minh họa về việc sử dụng khéo léo nhận thức về một quốc gia để thúc đẩy phát triển một thương hiệu. Vì việc gắn thêm miếng cam hay chanh vào đồ uống làm người ta liên tưởng đến rượu tequila của Mexico, các nhà nhập khẩu Corona Extra đã sử dụng hình ảnh này để giới thiệu thương hiệu của họ.

Que tăm và miếng chanh trên một chai Corona trở thành một biểu tượng trực quan mà ta có thể thấy tại quán nhậu hay nhà hàng. Dân nhậu chưa từng uống Corona sẽ hỏi: "Cái gì thế?". "Cornona Extra, bia của Mexico đấy".

Chiến lược này thành công đến độ Cornona Extra trở thành thương hiệu bia nhập khẩu bán chạy nhất tại Mỹ, thậm chí chiếm lĩnh vị trí hàng đầu của Heineken. Thành công của Cornona Extra tại Mỹ cũng kích thích doanh số ở biên giới phía Nam, khiến bia này trở thành thương hiệu bia hàng đầu tại Mexico.

Nhận thức của con người về một quốc gia rất quan trọng. Không có thương hiệu toàn cầu nào có nhận thức toàn cầu cả.

- Toyota, Honda, và Nissan là các thương hiệu hàng đầu với nhận thức thương hiệu
- Nhật Bản.
- Compaq, Intel, và Microsoft là các thương hiệu hàng đầu với nhận thức Mỹ.
- Dom Pérignon, Perrier-Jouèt, và Château Mouton-Rothschild là các thương hiệu hàng đầu với nhận thức về nước Pháp.
- Gucci, Versace, và Giorgio Armani là các thương hiệu hàng đầu với sự nhận thức về nước Ý.

Với hơn 62% doanh số và 76% lợi nhuận không phải từ Bắc Mỹ, Coca-Cola khăng khăng cho rằng họ là thương hiệu toàn cầu, chứ không phải là thương hiệu của Mỹ. Và quả đúng như vậy. (Robert Goizueta, Tổng Giám đốc Điều hành trong một thời gian dài



Chiếc xe

của Coke là người Cuba. CEO của công ty này tại thời điểm viết sách này là Douglas Daft, một người Úc).

Nhưng sẽ là một sai lầm lớn về marketing của Coca-Cola nếu họ từ bỏ phần thị trường Mỹ truyền thống của họ. Mỗi thương hiệu (bất kể đóng chai, đóng hộp, lắp ráp, sản xuất ở đâu) đều có xuất xứ riêng của nó. Khi văn hóa Mỹ (nhất là trong âm nhạc, phim ảnh, và truyền hình) truyền bá khắp thế giới, Coke sẽ có lợi nhiều nhờ mối liên hệ với nước Mỹ. Dân uống Coke trên thế giới sẽ hãnh diện nói: "Hàng xịn đấy".

Mercedes-Benz Smart lúc đầu có tên là Swatch khi được nhà sản xuất đồng hồ Swatch nghiên cứu phát triển. Một chiếc xe Swatch có lẽ cũng ổn nếu bán ở Thụy Sỹ, nhưng đó không phải là một cái tên tốt cho một thương hiệu toàn cầu.

Mỗi thương hiệu, cũng như mỗi con người vậy, đều có xuất xứ của mình. Một người Mỹ gốc Ireland thuộc thế hệ thứ 5 có thể vẫn coi mình là dân Ireland. Coca-Cola, dù được

đóng chai tại Mexico đi nữa, thì vẫn cứ là một thương hiệu Mỹ. Trường hợp Levi's cũng thế.

Cho dù thương hiệu được hình thành, thiết kế, hay sản xuất ở đâu, thì cái tên và ý nghĩa hàm ngụ trong nó vẫn quyết định nhận thức về phương diện địa lý. Häägen-Dazs có thể được sản xuất tại New Jersey, nhưng xuất xứ của nó là Scandinavia. (Gồm Đan Mạch, Na Uy, Thụy Điển, Iceland).




Gần đây công ty Coca-Cola đã đưa ra KMX, một loại đồ uống tăng lực mới để cạnh tranh với Red Bull. Liệu KMX có cơ hội chiếm giữ một thị phần đáng kể trong thị trường nước

Cách đây nhiều năm, chúng tôi đã gặp vị chủ tịch của Tập đoàn SMH chuyên sản xuất đồng hồ Swatch. Ông hỏi: "Quý vị nghĩ gì khi có một chiếc ô tô sản xuất tại Thụy Sỹ?" Chúng tôi đáp: "Tuyệt lắm. Chúng ta sẽ có một chiến

dịch quảng cáo hoàn hảo với khẩu hiệu: "Xe chạy tốt như đồng hồ Thụy Sĩ"". Ông nói: "Tôi mừng vì quý vị thích ý tưởng này. Chúng tôi định gọi tên sản phẩm mới này là ô tô Swatch".

tăng lực không? Dĩ nhiên là không. Đã quá muộn rồi.

"Hãy khoan. Swatch là một loại đồng hồ thời trang bình dân mà ông đeo vài lần và rồi cất vào ngăn kéo bàn. Còn một chiếc ô tô là một sản phẩm nghiêm túc và là một khoản đầu tư đáng kể. Người ta đánh giá nhận xét nhau qua loại ô tô mà họ dùng. Nếu ông muốn lấy tên đồng hồ để đặt tên cho ô tô, hãy dùng tên Rolex".

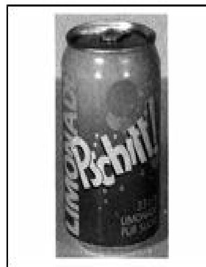
Nhưng ông ta đã không nghe. Công ty đã dùng tên Swatch làm tên ô tô mặc dù việc sản xuất chưa bắt đầu. (Lúc đầu họ liên doanh với Volkswagen, sau thì liên doanh với Mercedes-Benz). Sau đấy, những lãnh đạo sáng suốt của công ty đã đổi tên xe thành Smart (Thông minh).

Đó là một suy nghĩ thông minh. Và ô tô Smart (Thông minh) sẽ bán đầy tại

châu Âu như một loại xe không gây ô nhiễm môi trường và tốn ít nhiên liệu dành cho các thành phố vốn đã quá đông đúc.

Việc chọn lựa cái tên Smart cho một sản phẩm toàn cầu đã minh họa một xu thế trong việc xây dựng thương hiệu toàn cầu: đó là việc sử dụng các từ tiếng Anh cho dù thương hiệu đó chẳng liên quan gì đến các nước Anh, Mỹ, Canada, Úc, hay bất kỳ một quốc gia nói tiếng Anh nào.

Ví dụ một loại nước tăng lực được chế ra tại Áo. Người ta đã không đặt tên cho loại đồ uống này là “Roter Stier”. Thay vào đó, các nhà sản xuất đã sử dụng cái tên tiếng Anh “Red Bull” (Bò Đỏ, đồng nghĩa với “Roter Stier” trong tiếng




Một loại nước chanh của Pháp có tên Pschitt! có rất ít khả năng trở thành một thương hiệu bán chạy trên thị trường toàn cầu. Pschitt là một cái tên không hiệu quả trong tiếng Anh.

Đức).

Red Bull đã bán rất chạy tại châu Âu và cũng đã trở thành một thương hiệu lớn tại Mỹ.

Ba thương hiệu cao cấp hàng đầu về quần bò (blue jeans) (giá 100 đô-la trở lên) đều có những cái tên bằng tiếng Anh, nhưng chẳng có thương hiệu nào là của Mỹ hay Anh cả. Các thương hiệu Replay và Diesel là của Ý, còn Big Star là của Pháp.

Tiếng Anh đã trở thành ngoại ngữ chính trên thế giới. Nếu định tung thương hiệu của mình ra thị trường quốc tế, anh nên đặt tên thương hiệu bằng tiếng Anh hoặc chọn một cái tên phát âm nghe giống như tiếng Anh.

Ngoài ra, cần thận trọng khi dịch các khẩu hiệu (*slogan*) bằng tiếng Anh ra các ngôn ngữ khác. Đôi khi việc này dẫn đến hậu quả thê thảm. Ví dụ, khẩu hiệu *"Come alive with the Pepsi Generation"* (Sinh động với thế hệ Pepsi) có thể bị dịch sai ra tiếng Trung Quốc là "Pepsi khiến tổ tiên của anh đội mồ sống dậy" (*Pepsi brings your ancestors back from the grave*).

Khẩu hiệu của Perdue[(2)] *"It takes a strong man to make a tender chicken"*, (Cần có một người đàn ông mạnh mẽ để làm mềm thịt một con gà), có thể bị dịch sai ra tiếng Tây Ban Nha là "Cần một người đàn ông bị kích động để làm cho một tên hèn nhát trở nên dễ thương", (*It takes an aroused man to make a chicken affectionate*). Và khẩu hiệu của bia Coors "Turn it loose" (Vặn lỏng (nút chai) ra) có thể bị dịch sai ra tiếng Tây Ban Nha là "Bị kiết lỵ" (*Suffer from diarrhea*).

Mặc dù chúng tôi khuyến khích mọi người tạo ra một thông điệp có tính toàn cầu cho thương hiệu của mình, đôi lúc cần điều chỉnh thông điệp đó cho phù hợp với các ngôn ngữ không phải là tiếng Anh.

# 19 - QUY LUẬT ĐỒNG BỘ

**Xây dựng một thương hiệu không chỉ trong ngày một ngày hai. Thành công được đánh giá sau mấy chục năm chứ không chỉ vài năm**

Quy luật bị vi phạm nhiều nhất là quy luật đồng bộ.

Một thương hiệu không thể tự có chỗ trong tâm thức người ta, trừ phi nó đại diện cho một thứ gì đó. Nhưng hễ thương hiệu đã ngự trị trong tâm thức mọi người rồi, thì các nhà sản xuất thường nghĩ ngay đến việc thay đổi.



Tanqueray

Nhà sản xuất gào lên: “Thị trường đang thay đổi. Chúng ta

cũng phải thay đổi đi thôi". Thị trường có thể thay đổi, nhưng thương hiệu không nên đổi. Biểu tượng trực quan của nó có thể hơi cong cong, hơi biến dạng, nhưng đặc tính của nó (một khi đã in sâu vào tâm thức mọi người) thì không nên thay đổi. Nếu thị trường thay đổi theo cách khác, ta phải lựa chọn. Chạy theo cái thời thượng và phá hủy thương hiệu. Hoặc là cứ chờ đó hy vọng vòng đu quay quay trở lại lượt của anh. Theo kinh nghiệm của chúng tôi, "cứ chờ đấy" là phương pháp tốt nhất.

là một loại rượu gin, vậy tại sao người ta lại phải mua một loại vodka Tanqueray cơ chứ? Nếu họ muốn vodka, họ sẽ mua Absolut, Stolichnaya, hoặc Smirnoff.

Tanqueray là rượu gin cao cấp hàng đầu. Nhưng Absolut và Stolichnaya đã tạo ra một trào lưu uống rượu vodka đắt tiền. Do đó Tanqueray bèn tung ra rượu vodka Tanqueray. Liệu vodka Tanqueray có len chân vào được thị trường của Absolut hay không? Dĩ nhiên là không. Liệu vodka Tanqueray có phá hoại được thị trường rượu gin Tanqueray? Tất

nhiên là có.

Tanqueray nên giữ chặt lấy phân khúc rượu gin và chờ thị trường chuyển hướng.

Thương hiệu được sử dụng như những tuyên bố về cá tính. (Nhiều nhà marketing gọi những tuyên bố này là các biểu trưng “badges”). Việc chọn lựa biểu trưng của một người thường được quyết định bằng lời tuyên bố mà người đó muốn phát biểu với bạn bè, hàng xóm, đồng nghiệp, hay người thân. Đôi khi nó được quyết định bởi tuyên bố anh muốn phát biểu với chính mình. Chẳng hạn, “Tôi lái một chiếc BMW”.

Khi người ta trưởng thành, họ có xu hướng thay đổi những tuyên bố về cá tính riêng này.




25 năm qua BMW đã luôn là loại ô tô tốt nhất. Điều đáng chú ý hơn nữa là BMW đã duy trì chiến lược của họ trong suốt thời gian đó cho dù thương hiệu này đã qua tay ba công ty

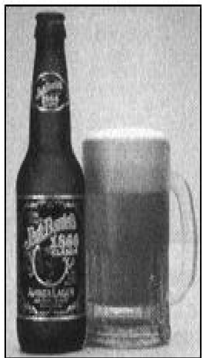
Khi trẻ con trưởng thành, chúng tất nhiên muốn tuyên bố về sự chín chắn của chúng bằng cách thay đổi những thương hiệu chúng sử dụng, ví dụ từ Coca-Cola qua Budweiser. Nếu Coca-Cola muốn thay đổi theo để níu kéo các khách hàng này, theo logic họ hẳn sẽ tung ra một thứ bia Coca-Cola nào đấy.

quảng cáo khác nhau. Mỗi lần thay đổi công ty quảng cáo thường là một lần sự nhất quán của một thương hiệu bị phá vỡ.

Cũng như bia Coca-Cola, sản phẩm vodka Tanqueray, nước khoáng Coors, hay Crystal Pepsi đều là những sản phẩm dở hơi. Thị trường có thể thay đổi, nhưng các thương hiệu thì nên giữ nguyên.

Trong công nghiệp rượu, rượu bourbon và whisky được coi là những loại rượu cao cấp hơn gin và vodka. Có thể có một xu hướng chuyển từ loại rượu cao cấp chuyển sang loại bình dân hơn (và thực tế là đang có), nhưng công ty Brown-Forman có nên tung ra vodka Jack Daniel's không? Chúng tôi nghĩ là không.

Tất nhiên là họ đã tung ra bia Jack Daniel's và nước pha rượu (*cooler*) Jack Daniel's rồi. Bia Jack Daniel's chẳng phát triển được và đã bị bóp chết. Nước pha rượu vẫn tiếp tục được sản xuất, nhưng một thương hiệu nước pha rượu èo uột có ảnh hưởng gì đến hình ảnh cốt lõi của Jack Daniel's không?



Bia Jack Daniel? Một ý tưởng ngớ ngẩn khác cũng đã chẳng đi đến đâu.

Có thể có một xu hướng ẩm thực kiểu Mexico (và có đấy) nhưng một nhà hàng của Pháp có nên đưa thêm món fajitas của Mexico vào thực đơn của mình không? Chúng tôi nghĩ là không.

Xây dựng thương hiệu là công việc dễ gây nản lòng. Việc có hiệu quả nhất là tạo dựng sự nhất quán hoàn toàn trong suốt một thời gian dài. Volvo đã bán sự an toàn trong khi lái xe cho khách hàng suốt 35 năm qua. BMW đã là loại ô

tô tốt cực kỳ suốt 25 năm qua.

Khi người ta làm những công việc dễ gây nản lòng, họ dễ sinh chán nản. Do đó sẽ có người trong một công ty như Volvo nảy ra ý này: “Tại sao chúng ta cứ tự giới hạn mình với kiểu xe mui kín (sedan) an toàn đơn điệu này? Tại sao chúng ta không phát triển thêm những loại ô tô thể thao hấp dẫn?”.

Thế nên Volvo đã tung ra loại xe thể thao, thậm chí cả xe bỏ mui. Mấy thứ xe đó sẽ ảnh hưởng gì đến thương hiệu Volvo? Chả ảnh hưởng gì, ngoại trừ việc nó làm loãng thông điệp an toàn của thương hiệu.

Trong khi đó, BMW tung ra một loại xe du lịch nhỏ hơn loại xe truyền thống. “Tại sao cứ chỉ tập trung vào khách hàng thanh niên vô tâm nhỉ? Chúng ta cần có loại xe cho những thanh niên thành thị công chức khi họ trưởng thành, lập gia đình, và có con”. Loại xe du lịch nhỏ đó ảnh hưởng gì đến thương hiệu BMW? Chẳng ảnh hưởng gì, ngoại trừ việc nó làm xói mòn hình ảnh của BMW trong tâm thức người tiêu dùng.

Sự nhất quán đã tạo ra thương hiệu Little

Caesars và sự thiếu nhất quán đang hủy diệt Little Caesars.

"Pizza! Pizza!" đã trở thành khẩu hiệu xung phong của Little Caesars. Có ở đâu khác mà chỉ cần trả tiền một cái pizza là được hai cái? Sức mạnh của chương trình xây dựng thương hiệu này đã giúp Little Caesars trở thành chuỗi công ty phân phối bánh pizza lớn thứ nhì tại Mỹ.



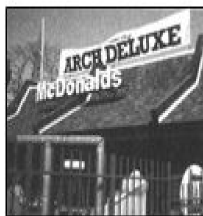
Làm sao Volvo, một công ty đã xây dựng danh tiếng của mình nhờ an toàn của việc lái xe, lại có thể tung ra loại ô tô bỏ mui (convertible) được? Thật vô lý

Rồi các nhà quản trị quá buồn chán đã hỏi: "Tại sao chúng ta cứ khư khư gắn chặt với một thứ pizza này?" Thế là Little Caesars tung ra khẩu hiệu xung phong cho mặt hàng mới "Delivery. Delivery" (Giao nhận. Giao nhận). Hậu quả thấy ngay là doanh số của Little Caesars tụt xuống vị trí thứ 3, đứng sau Pizza Hut và Domino's Pizza.

Mọi thứ còn trở nên tệ hại hơn. Để mở rộng chuỗi cửa hàng, Little Caesars mở rộng dòng sản phẩm pizza. Loại nhỏ thành loại vừa. Loại vừa thành loại lớn. Loại lớn thành loại cực lớn.

Rắc rối xảy ra: "Tôi muốn đặt mua bánh pizza loại vừa". "Ông mua một cái Pizza Hut loại vừa mà hiện là loại nhỏ, phải không? Hay là một cái Little Caesars loại vừa, mà thực ra vốn là một cái Pỉzza Hut loại lớn?". "Ừm... có phải loại pizza mua hai cái trả tiền một cái không?". "Loại Pizza! Pizza! Hả? Chúng tôi không làm thứ đó nữa".

Thật tai hại. Little Caesar đã từng có một trong những thương hiệu tốt nhất trong dòng sản phẩm pizza. Đó cũng




McDonald's đã đầu tư thúc đẩy kinh doanh một loại bánh hamburger cho người lớn có tên "Arch Deluxe". Nhưng McDonald's là một loại quán hàng dành riêng cho giới trẻ,

là thương hiệu duy nhất tập trung vào loại bánh mua đem đi (không ăn tại chỗ). Thương hiệu duy nhất có một thông điệp và một bản sắc (Pizza! Pizza!) (Mua hai cái với giá một cái). Giờ thì hết rồi. Lại một nạn nhân nữa không tuân theo quy luật nhất quán.

vì vậy lẽ dĩ nhiên Arch Deluxe đã thảm bại.

Thực tế, nhiều cửa hàng của Little Caesars đang quay trở lại chiến lược two-for-one (mua hai cái với giá một cái), một chiến lược mà lẽ ra công ty đã không nên từ bỏ khi họ đang giữ vị thế hàng đầu trong thị trường bánh pizza.

McDonald's mấy chục năm qua đã bán loại bánh hamburger gia đình với đối tượng khách hàng chính là giới trẻ. "Tại sao chúng ta lại cứ phải bó buộc với các sản phẩm cho giới trẻ thế nhỉ? Tại sao không tung ra hamburger cho người lớn, để cạnh tranh với Burger King và Wendy's?"

Thế là loại bánh hamburger mang tên Arch Deluxe chào đời. Sau khi tốn kém 150 triệu đô-la quảng cáo rầm rộ, Arch Deluxe đã thất bại thê thảm.

Và McDonald’s lặng lẽ gạt bỏ nó khỏi thực đơn.

Hãy lưu ý một điều. Một sản phẩm, chứ không phải là một quan niệm về xây dựng thương hiệu, được nhìn nhận là một thất bại. McDonald’s là một nhà hàng gia đình nhắm vào các gia đình có thanh thiếu niên. Trong bối cảnh đó, loại bánh hamburger dành cho người lớn có thể hợp khẩu vị nhưng không hợp với thị hiếu trong tâm thức mọi người.

Hãy phất cờ đỏ cảnh báo nguy hiểm bất cứ khi nào nghe thấy những câu thế này: “Tại sao chúng ta cứ phải tự hạn chế mình?”

Nên tự giới hạn thương hiệu của mình. Đó là cốt lõi của việc xây dựng thương hiệu. Thương hiệu của ta cần phải tượng trưng cho một cái gì đó vừa đơn giản vừa tập trung trong tâm thức mọi người. Sự giới hạn này chính là phần thiết yếu trong qui trình xây dựng thương hiệu.

Sự giới hạn kết hợp với sự nhất quán (qua mấy chục năm, chứ không phải vài năm) là cái tạo dựng nên thương hiệu.

Thành Rome không thể xây dựng trong một ngày. Thương hiệu pho mát Romano cũng vậy.

# 20 - QUY LUẬT THAY ĐỔI

**Các thương hiệu có thể thay đổi, nhưng không thường xuyên và việc này phải được thực hiện thật cẩn thận**

Chúng tôi đã nói mãi về sự nhất quán và sự tập trung, vậy sao còn đưa ra khái niệm thay đổi?

Bởi chẳng có gì tuyệt đối mãi trong cuộc đời, và trong việc xây dựng thương hiệu cũng vậy. Quy luật nào cũng có các ngoại lệ. Và quy luật thay đổi là ngoại lệ lớn nhất trong các quy luật về xây dựng thương hiệu.

Thay đổi ở đâu? Các công




Citibank đang chuyển đổi từ một ngân hàng của các công ty sang một ngân hàng của người tiêu dùng. Người ta dự tính làm

ty thường tập trung vào những gì họ cần làm trong nội bộ để dễ dàng thay đổi thương hiệu: Các thủ tục, các cẩm nang, các tờ rơi, các buổi họp báo, hoạt động quảng cáo và marketing.

Nhưng việc thay đổi thương hiệu không diễn ra trong nội bộ một công ty. Nó diễn ra trong tâm thức người tiêu dùng. Nếu muốn thay đổi thương hiệu của mình, hãy chú ý đến tâm thức người tiêu dùng.

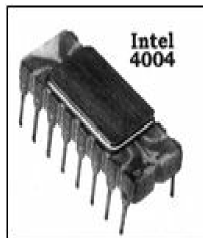
Có ba tình huống mà việc thay đổi thương hiệu sẽ khả thi:

**Thương hiệu yếu và không tồn tại trong tâm thức khách hàng**

Đây là tình huống dễ dàng nhất. Thực chất, thương hiệu

cho Citibank trở thành một ngân hàng của người tiêu dùng đầu tiên trên thế giới. Sẽ mất một thời gian, nhưng việc đó là khả thi. Cho đến bây giờ mọi việc vẫn tốt. Nhưng hiện tại họ đã sáp nhập với Travelers Group và điều này đe dọa đến toàn bộ qui trình xây dựng thương hiệu.

đó coi như không có, do đó có thể thay đổi tên thương hiệu tùy ý. Hãy sử dụng tên thương hiệu này cho một sản phẩm hoàn toàn khác trong một dòng sản phẩm hoàn toàn khác, nếu có thể. Ai biết đâu được?




Intel 4004 đã là bộ vi xử lý, hoặc chiếc máy tính xử lý con chip đầu tiên của thế giới. Sau đó Intel quyết định ra khỏi thị trường D-RAM và tập trung vào các bộ vi xử lý. Đó là một quyết định tuyệt vời.

Năm 1985, Intel đã có một quyết định táo bạo là loại bỏ các D-RAM chips (dynamic random access memory chips = chíp nhớ truy cập ngẫu nhiên động) để tập trung vào các bộ vi xử lý, một sản phẩm mà Intel phát minh ra. Trong tiến trình này, Intel đã khiến thương hiệu của mình nổi tiếng khắp thế giới về bộ vi xử lý. "Intel Inside" trở thành chủ đề của một chương trình xây dựng thương hiệu có sức mạnh diệu kỳ. (Trong nhiều trường hợp, các khách hàng quan tâm về

thương hiệu của bộ vi xử lý nhiều hơn là thương hiệu của hãng máy tính cá nhân!).

Intel đã thay đổi thương hiệu của mình từ D-RAM sang bộ vi xử lý. Nhưng ngoại trừ một số rất ít các nhà quản trị và các đại lý bán hàng, có ai biết Intel trước kia đã từng là hiện thân của DRAM?

## Anh muốn hạ giá thương hiệu

Nếu anh quyết định giảm giá thương hiệu của mình, anh có thể chuyển nó xuống bậc thấp hơn của thang giá mà không làm ảnh hưởng xấu đến thương hiệu. Khách hàng sẽ tin rằng họ nhận được nhiều giá trị qua việc mua sản phẩm với thương hiệu của anh. Đó không phải lúc nào cũng là một nước cờ dở. Marlboro đã hạ giá thuốc lá và đã giành được thị phần.

Xe Rolls-Royce rất có tiếng, nhưng việc sản xuất xe này không đem lại nhiều lợi nhuận. Đôi khi giá cả vượt khỏi ranh giới và cần được điều chỉnh.

Đi sang một hướng khác,

tức là lên cao hơn trong thang giá, thì khó hơn nhiều, nếu không muốn nói là bất khả thi. Nhưng Holiday Inn Crowne Plaza mãi đến khi đổi tên là Crowne Plaza mới hoạt động kinh doanh có hiệu quả đấy thôi.

**Thương hiệu của anh đang trong một lĩnh vực kinh doanh chậm chạp. Sự thay đổi sẽ diễn ra từ từ trong một thời gian dài.**

Cách đây 25 năm, khách hàng của Citicorp[1] và các công ty con của nó là Citibank gồm có 80% là các công ty và 20% là người tiêu dùng. Ngày nay tỷ lệ này đã đảo ngược, 30% là các công ty và 70% là người tiêu dùng




Marlboro đã từng là một thương hiệu thuốc lá phụ nữ, nhưng có rất ít người biết điều đó. Do đó khi sử dụng hình ảnh một chàng cao bồi,

Citycorp đã thay đổi

thành công thương hiệu Citibank của họ từ việc phục vụ các công ty sang việc phục vụ người tiêu dùng. Nhưng cần phải nhớ rằng một sự thay đổi nhẹ nhàng đã và đang thực sự diễn ra trong tâm thức khách hàng tiềm năng. Thay vì thay đổi thương hiệu trong tâm thức họ, Citicorp đã chờ thời gian trôi qua đủ để khách hàng dần dần quên đi.

Marlboro đã có thể chuyển đổi thành một loại thuốc lá đầy nam tính.

Điều có hiệu quả trong dịch vụ ngân hàng (như trường hợp của Citicorp) sẽ không hiệu quả trong một lĩnh vực thay đổi nhanh như máy tính và sản phẩm điện tử gia dụng. Không có đủ thời gian để khách hàng dần quên đi.

Khách hàng không bao giờ sai. Đó là một trong nhiều đặc điểm của con người, rất đáng quý nhưng cũng rất làm nản lòng nếu xét trên quan điểm về thương hiệu. Khi anh cố nói cho khách hàng biết rằng thương hiệu của anh bây giờ đã khác xa lúc trước rồi, họ sẽ từ chối không tiếp nhận cái thông tin ấy ngay.

- Xerox là thương hiệu máy tính hả? Không, máy

photocopy chứ.

- IBM là thương hiệu máy photocopy hả? Không, máy tính chứ.

- Epson là thương hiệu máy tính hả? Không, là máy in cho máy tính chứ.

Trong một đoạn quảng cáo truyền hình khá nổi tiếng của bia Miller Lite, một *dân sâu* bia nhìn thấy một cựu cầu thủ bóng đá nổi tiếng bèn nói: “Anh là... anh là... là...”. Người cựu cầu thủ nổi tiếng đỡ lời: “Nick Buoniconti”. “Không. Không phải”.

Buồn cười mà cũng đúng. Việc ta nghĩ thương hiệu của ta là cái gì không thành vấn đề. Khách hàng của ta nghĩ thương hiệu của ta là cái gì thì mới thật là vấn đề.



Kentucky

Bấy lâu nay Kentucky Fried Chicken (Gà rán Kentucky) đã dần dần loại bỏ chữ “Fried” ra khỏi cái tên của

mình. Trước tiên họ chuyển cái tên thành KFC. Nhưng chẳng ích gì, bởi vì khách hàng nghĩ: "KFC là viết tắt của cái gì thế nhỉ?" Thứ hai, họ đã tung ra món gà rô ti với thông điệp rằng món này bổ dưỡng hơn món gà rán truyền thống của họ.

Thử đoán xem cái gì đã xảy ra nào? Khách hàng vẫn cứ đến KFC để mua gà rán. Gần đây, KFC đã thừa nhận thất bại của mình và quay trở lại với món gà rán. Một đại lý kinh doanh được phép sử dụng thương hiệu (*franchisee*) của KFC nói: "Chúng tôi sẽ tán dương món ăn ban đầu, cái món đã giúp chúng tôi phất lên".

Fried Chicken đang cố thoát ra khỏi vòng giới hạn của sản phẩm gà rán bằng cách đổi tên thành KFC. Nhưng người tiêu dùng lại nghĩ: "Những chữ cái này viết tắt cho cái gì thế nhỉ?". Và họ vẫn cứ cho đó là Kentucky Fried Chicken.

Anh có thể tin chắc rằng cái khái niệm giúp thương hiệu của anh phất lên vẫn còn ăn sâu trong

tâm thức khách hàng. Nếu muốn thay đổi thương hiệu, trước hết hãy "nhìn" vào tâm thức của khách hàng. Anh đang ở đâu? Có lẽ không phải trong tâm thức của họ. Vậy thì thay đổi đi.

Nhưng nếu thương hiệu của anh đang có chỗ trong tâm thức của họ, và nếu đã có một đặc điểm độc đáo của thương hiệu đó được khắc sâu trong tâm thức của họ, vậy thì thay đổi thương hiệu là một việc liều lĩnh. Đó sẽ là một quá trình lâu dài, khó khăn, tốn kém, và có thể là bất khả thi.

Chớ bảo chúng tôi đã không cảnh báo anh trước.

# 21 - QUY LUẬT "SINH LÃO BỆNH TỬ"

**Không có thương hiệu nào sống mãi. Một cái chết êm ái thường là giải pháp tốt nhất**

Các quy luật về xây dựng thương hiệu là bất biến, thế nhưng bản thân các thương hiệu thì không. Chúng cũng có vòng đời như con người.




Nhiếp ảnh phim đang bị thay thế dần bằng nhiếp ảnh kỹ thuật số. Nhưng

Thật buồn. Các công ty cam lòng tiêu tốn hàng triệu đô-la để cứu sống một thương hiệu đã già nua. Thế mà họ lại không chịu chi ra vài món tiền còm để tạo nên một thương hiệu mới. Một khi đã thấu hiểu bản chất của việc tạo dựng thương hiệu, ta sẽ biết khi nào

thì nên để cho thương hiệu già nua của mình ra đi trong thanh thản.

Kodak từ chối đối mặt với sự thực này. Thay vào đó, họ cố gắng cứu thương hiệu này bằng cách dùng cái tên Kodak trên các sản phẩm kỹ thuật số của mình.

Luôn có những cơ hội để tạo ra các thương hiệu mới nhờ việc phát minh ra các dòng sản phẩm mới. Sự bùng nổ của máy tính cá nhân (*personal computer* - PC) đã tạo cơ hội cho Compaq, Dell, Intel, Microsoft, và các thương hiệu khác.

Nhưng sự bùng nổ của máy tính cá nhân cũng là áp lực đè lên các thương hiệu máy tính nhỏ đã có từ lâu đời như Digital, Data General, và Wang.

Cũng như cuộc đời vậy. Một thế hệ mới xuất hiện, và đi theo các hướng mới đầy hấp dẫn. Những sự nghiệp mới nảy sinh và đơm hoa kết trái. Đồng thời thế hệ cũ sẽ héo tàn và lìa đời.

Kháng cự mà làm gì. Thương hiệu cũng như con

người: có một thời để sống và một thời để chết. Một thời để đầu tư vào một thương hiệu, và một thời để thu hoạch. Và, sau cùng, phải có một thời để thương hiệu an giấc ngàn thu.

*“Tide’s in. Dirt’s out”* (Cho Tide vào thì vết bẩn biến đi). Sự bùng nổ của các thương hiệu bột giặt như Tide của Procter & Gamble là áp lực nặng nề đối với loại xà phòng giặt dạng bánh như Rinso (hiện đã biến mất).

Khi kháng cự lại một điều vốn dĩ là một quá trình tự nhiên, các công ty đã phạm sai lầm nghiêm trọng. Tuy vậy, Nursing Home for Dying Brands[1] (Nhà điều dưỡng cho Các thương hiệu Đang hấp hối) đang phát triển vượt bậc với hàng triệu đô-la quảng cáo và hoạt động bán hàng nhằm cứu sống các thương hiệu bệnh tật.




Kodak đã cố gắng sử dụng thương hiệu

Hãy đầu tư cho thế hệ kế tiếp. Đừng phí tiền vào việc cứu các thương hiệu già nua đang ngắc ngoải. Hãy đầu tư cho một thương hiệu mới vẫn còn tương lai.

Nhiều nhà quản trị đã đưa ra các quyết định tài chính tệ hại bởi vì họ không phân biệt nổi hai khía cạnh của giá trị của một thương hiệu:

của mình trên các băng video, nhưng chẳng thành công mấy. Kodak đại diện cho nhiếp ảnh chứ không phải băng video.

- Thương hiệu nổi tiếng đến mức nào?
- Thương hiệu đại diện cho cái gì?

Một thương hiệu nổi tiếng mà không đại diện cho cái gì cả (hoặc đại diện cho một cái gì đã lỗi thời) thì không có giá trị gì hết. Một thương hiệu cứ đại diện cho một cái gì đó, ngay cả khi thương hiệu đó không nổi tiếng lắm, thì đã có giá trị.

Có thể làm được gì đó với một thương hiệu đại diện cho thứ gì đó. Khi ta đại diện cho một cái gì, thì

ít nhất ta cũng có cơ hội tạo ra một thương hiệu mạnh. Điều này cực kỳ đúng trong lĩnh vực quảng bá.

Kraft[2] là gì? Ai biết được? Một thương hiệu ai cũng biết nhưng không đại diện cho cái gì cả, thì sẽ vô ích đối với quảng bá và các kỹ xảo xây dựng thương hiệu khác. Nó sẽ chẳng đi đến đâu, trừ đi xuống.

Kodak là gì? Một thương hiệu máy ảnh và phim chụp ảnh truyền thống. Nhưng thị trường nhiếp ảnh đang dần chuyển đổi sang nhiếp ảnh kỹ thuật số.

Hãy xem điều gì đã xảy ra cho máy quay phim và phim 8mm. Đối với dân chơi nghiệp dư, loại máy quay phim đã chết. Chúng hầu như bị thay thế hết bằng các hệ thống điện tử sử dụng băng video. Vậy Kodak đã làm thế nào để bù đắp lại tổn thất của việc mất đi ngành công nghiệp quay phim nghiệp dư đã từng do Kodak thống trị? Kodak đã dán tên thương hiệu của mình lên trên các băng video.

Thương hiệu Kodak có thống trị được ngành

kinh doanh băng video không? Tất nhiên là không. Kodak đại diện cho nhiếp ảnh, và Kodak không có tí sức mạnh nào nếu ra khỏi lĩnh vực nhiếp ảnh.

Nhưng băng video chỉ là một trận địa nhỏ so với cuộc chiến chính đang phát triển giữa máy ảnh thông thường và máy ảnh kỹ thuật số. Về lâu dài, việc kinh doanh nhiếp ảnh đem lại hàng tỷ đô-la của Kodak sẽ gặp nguy cơ. Thị trường nhiếp ảnh sẽ chuyển hết sang kỹ thuật số chăng?

Lịch sử đã và đang có những trường hợp thay thế. Bàn tính đã bị máy tính bỏ túi thay thế. Máy tính analog đã bị máy tính số (*digital computer*) thay thế. Đĩa hát than đã bị đĩa compact thay thế. Điện thoại thông thường đang bị điện




Kodak đã phát động một chiến dịch mới nhằm chuyển đổi thương hiệu của mình sang lĩnh vực kỹ thuật số. Liệu có thành công không? Có lẽ không. Cái Kodak cần là một thương hiệu thứ hai đại điện cho "kỹ thuật số".

thoại số thay thế.

Âm nhạc, tivi, và điện thoại đang có xu hướng số hóa. Bộ điều khiến một chiếc ô tô trung bình ngày nay có sức mạnh tính toán kỹ thuật số nhiều hơn những gì một máy chủ (*mainframe*) của IBM làm được cách đây nhiều năm.

Chiến đấu hay đào tẩu? Như ta có thể đoán được, Kodak đã quyết định làm cả hai. Còn theo ý chúng tôi, Kodak đang phạm những sai lầm lớn về việc xây dựng thương hiệu trên cả hai chiều của con đường.

Thử xét một chiều của con đường là nhiếp ảnh. Kodak đã và đang là đầu tàu chính trong việc sản xuất Advanced Photo System (APS = hệ thống Hình ảnh Tiên tiến). Dựa trên cơ sở phim 24mm mới và các hệ thống điều khiển điện tử mới, hệ thống APS cho ta lựa chọn ba định dạng rửa ảnh và thêm một số thuận lợi khác. Bên cạnh khoản đầu tư khổng lồ cho APS của Kodak, phương án này đòi hỏi các cửa hàng ảnh phải tốn hàng trăm triệu đô-la đầu tư cho thiết bị xử lý phim mới.

(Ta biết họ đã chi rất nhiều tiền để phát triển hệ thống APS vì họ thậm chí còn nghĩ ra một cái tên mới cho nó: hệ thống Kodak Advantix).

Vấn đề đã rõ. Tại sao lại chi quá nhiều tiền vào hệ thống nhiếp ảnh thông thường, trong khi thị trường đang chuyển sang nhiếp ảnh kỹ thuật số? Chẳng phải là sẽ tốt hơn nhiều nếu để cho hệ thống cũ chết đi một cách tự nhiên và dùng món tiền đó để xây dựng một thương hiệu kỹ thuật số mới ư?

Trong lúc đó, ở chiều kia của con đường, Kodak cũng đang phạm một sai lầm nghiêm trọng (và có lẽ là sai lầm lớn nhất trong lịch sử của họ). Thay vì tung ra một thương hiệu mới, Kodak lại liều mình xông vào chiến trường kỹ thuật số với thương hiệu truyền thống của mình (Kodak Digital Science).

Chẳng bao giờ họ thành công được. Thứ nhất, trên thị trường đã có quá nhiều đối thủ cạnh tranh nổi tiếng về lĩnh vực kỹ thuật số, cái mà Kodak không có. Thử liệt kê vài cái tên: Canon, Minolta, Sharp, Sony, và Casio. Thậm chí quan trọng hơn là, khi một dòng sản phẩm mới có tính đột phá ra đời, người chiến thắng tất nhiên phải là một thương hiệu

mới có tính đột phá.

Khi kỹ thuật cho phép sản xuất các sản phẩm điện tử nhỏ và siêu nhỏ, thì thương hiệu chiến thắng không phải là General Electric, RCA, hay Zenith. Đó là Sony, một thương hiệu mới toanh.

Khi các điểm cho thuê băng video trở nên nhan nhản, thì thương hiệu chiến thắng không phải là Sears, 7-Eleven, hay bất kỳ một chuỗi siêu thị hay gian hàng dược phẩm nào. Đó là Blockbuster Video, một thương hiệu mới toanh.

Khi máy tính cá nhân (PC) xâm nhập vào lĩnh vực văn phòng, thương hiệu chiến thắng không phải IBM, AT&T, ITT, Hewlett-Packard, Texas Instruments, Digital, Unisys, Motorola, Song, Hitachi, NEC, Canon, hay Sharp. Đó là Dell, một thương hiệu mới toanh.

Điều gì đã xảy ra với Rinso White và Rinso Blue? Hầu như không còn thương hiệu xà phòng giặt dạng bánh nào sống sót trong thời đại bột giặt. Liệu các thương hiệu nhiếp ảnh có tình hình khả quan hơn chúng trong thời đại kỹ thuật số chăng?

Có lẽ phải chờ xem. Nhưng chúng tôi đoán rằng không khả quan hơn.

# 22 - QUY LUẬT ĐẶC THÙ

**Khía cạnh quan trọng nhất của một thương hiệu là tính chất đặc thù của nó**

- Chevrolet là gì? Ô tô con hay ô tô tải, lớn hay nhỏ, đắt hay rẻ?

- Miller là gì? Bia thường hay bia hơi, đắt hay rẻ, nhẹ hay không?

- Panasonic là gì? Đã từng có thời điểm Panasonic có thể là một chiếc máy tính cá nhân, máy in cho máy tính, máy fax, máy scan, điện thoại, tivi, máy photocopy và nhiều loại máy khác.

VOLVO

Volvo đã bán "sự an toàn khi lái xe" khoảng 35 năm nay. Trong quá trình này, Volvo đã trở thành một trong các thương hiệu ô tô sang trọng

Tất cả các thương hiệu này đều kiệt quệ bởi vì chúng đã đánh mất tính độc đáo hay nét đặc thù của chúng. Tất nhiên chúng đã tồn tại được trên thương trường trong nhiều năm bởi vì các đối thủ cạnh tranh của chúng đã mở rộng ra quá nhiều dòng sản phẩm. Nhưng đừng có nhầm. Việc đánh mất tính đặc thù đã làm suy yếu thương hiệu.

bán chạy nhất châu Âu. Trong thập niên vừa qua, Volvo đã bán 849.348 chiếc xe tại Mỹ, vượt qua cả BMW (804.968 chiếc) và Mercedes-Benz (770.089 chiếc).

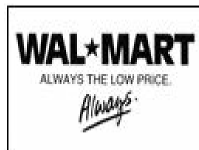
Atari là gì? Atari trước kia từng là một trò chơi video (video game) hàng đầu. Thế rồi nó cố biến mình thành máy tính.

Atari là gì? Đó là một thương hiệu đã đánh mất cuộc sống của nó vì đã mất tính đặc thù.

Chính tính độc đáo hay nét đặc thù mới giúp một thương hiệu thực hiện được chức năng quan trọng nhất của nó trong xã hội.

Một thương hiệu là gì? Đó là một danh từ riêng có thể dùng thay cho một danh từ chung.

- Thay vì gọi một loại bia nhập khẩu, anh có thể gọi Heineken.
- Thay vì hỏi mua một loại đồng hồ Thụy Sĩ đắt tiền, anh có thể hỏi mua Rolex.
- Thay vì gọi một loại nước sốt đặc ăn với mì spaghetti, anh có thể gọi Prego.
- Thay vì hỏi mua một loại ô tô an toàn, anh có thể hỏi mua một chiếc Volvo.




Mặc dù Wal-Marts bán đủ mọi thứ, thương hiệu này không phải là một ngoại lệ của Quy luật Tính đặc thù. Wal-Mart chiếm vị trí hàng "giá thấp" trong tâm thức khách hàng.

- Thay vì hỏi mua một loại ô tô cao cấp, anh có thể hỏi mua một chiếc BMW.

Một thương hiệu là gì? Đó là một ý tưởng hay khái niệm đặc thù mà ta sở hữu trong tâm thức khách hàng tiềm năng.

Vừa dễ lại vừa khó như thế đó.

# 11 QUY LUẬT VÀNG TRONG XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU TRÊN INTERNET

## 1 - QUY LUẬT CHỈ MỘT (HOẶC CÁI NÀY HOẶC CÁI KIA)

---

**Internet chỉ có thể là một công cụ kinh doanh hay một phương tiện truyền thông, không thể là cả hai**

Đưa một thương hiệu của một công ty lên một trang web không có nghĩa nó đã trở thành một thương hiệu trên Internet.

Thương hiệu thông thường và thương hiệu trên Internet khá khác nhau.

Nếu muốn xây dựng một thương hiệu trên Internet, không nên nghĩ Internet đơn thuần chỉ là một phương tiện truyền thông, hãy coi nó là một công cụ kinh doanh.

Có lẽ anh nghĩ rằng, thực tế Internet là một phương tiện truyền thông giống như báo chí, loa đài hay truyền hình. Có thể đúng vậy, nhưng nếu muốn xây dựng được một thương hiệu Internet vững mạnh, anh phải coi Internet là một cơ hội, chứ không phải là một phương tiện truyền thông. Phải coi Internet là một công cụ kinh doanh hoàn toàn mới, không vướng bận trách nhiệm và đó là nơi cơ hội đang chờ đón những ai tiên phong

YAHOO!

Trang web thông tin thành công nhất trên mạng[3] không phải do những công ty truyền thông khổng lồ tạo ra mà lại là hai thanh niên chưa tốt nghiệp đại học: David Filo và Jerry Yang sáng lập nên.

tạo ra những chủng loại hàng mới.

- Không phải các hãng như ABC, NBC, CNN, Tờ *Thời báo New York*, *Thời báo Phố Wall*, tạp chí *Time*, *Business Week*, hay *Newsweek* đã tạo ra các trang web thông tin thành công trên mạng, mà đó chính là Yahoo!

- Không phải Barnes & Noble, Waldenbooks, hay Borders tạo ra các trang web bán sách chạy nhất trên mạng, mà đó chính là *Amazon.com*.

- Không phải các công ty như Sotheby's hay Christie's tạo ra các trang web đấu giá thành công nhất trên mạng, mà đó chính là *eBay*.

- Không phải các nhà cung cấp như AT&T, Microsoft hay Cablevision đem lại dịch vụ Internet tốt nhất cho nước Mỹ, mà đó chính là *American Online*.

Mọi người đều nhận thức được rằng Internet sẽ làm thay đổi công việc làm ăn của họ giống như đối với những người khác. Nhưng thay đổi như thế nào? Và ta có thể làm gì? Ta rất dễ phạm vào một trong

hai lỗi hoàn toàn trái ngược nhau sau đây: quá lạm dụng Internet hoặc lại quá thờ ơ với nó.

Ta quá lạm dụng Internet khi cho rằng Internet sẽ thay thế hoàn toàn các phương thức kinh doanh truyền thống. Từ trước tới nay, chưa một phương tiện truyền thông mới nào làm được điều này. Truyền hình không thay thế được truyền thanh. Truyền thanh không hề thay thế được tạp chí. Và tạp chí không thể thay thế được các tờ báo.

Internet
Television
Radio
Magazine
Newspaper

Không một phương tiện truyền thông ra đời sau lại thay thế được phương tiện truyền thông trước đó. Nó chỉ có thể thay đổi được phương tiện truyền thông hiện có, chứ không thể

Ta sẽ quá thờ ơ với Internet khi cho rằng nó không hề ảnh hưởng tới công việc kinh doanh của mình. Bất kỳ một phương tiện truyền thông mới nào đều có những ảnh hưởng nhất định tới mỗi một loại hình kinh doanh, như chúng đã ảnh hưởng tới các

phương tiện truyền thông hiện tại. Chẳng hạn như radio đã là phương tiện giải trí chủ yếu cho tới khi truyền hình xuất hiện. Ngày nay, radio chủ yếu được sử dụng để phát các chương trình ca nhạc, tin tức và các bài nói chuyện.

thay thế chúng.

Có thể anh cho rằng điều này thật tuyệt. Anh sẽ sử dụng công cụ Internet ngay lập tức và coi đây như một chiêu thức khác trong kế hoạch marketing của mình. Nhưng đó có thể sẽ là sai lầm lớn nhất của anh! Anh sẽ làm tổn hại tới thương hiệu của mình khi cố gắng xây dựng nó thành một thương hiệu trên Internet như một thương hiệu thông thường hay một thương hiệu trong thế giới thực. Không một thương hiệu nào có thể dành cho tất cả mọi người. Thế mà đó lại là những gì mà nhiều chuyên gia Internet khuyên chúng ta!




Rất ít thương hiệu truyền thông thành công khi chuyển đổi từ dạng phương tiện truyền thông này sang dạng khác. Tờ

Một chuyên gia Internet đã nhận định: “Thương mại điện tử cần phải là một phần lớn hơn trong chiến lược kinh doanh, một chiến lược tổng hợp tất cả các cách thức để khách hàng có thể giao dịch với Công ty qua các phương tiện số, ví dụ như bằng điện thoại quay số thông thường, bằng fax, qua thư điện tử, điện thoại công cộng, bằng điện thoại di động, trang web”.

USA Today on TV là một thất bại điển hình.

Rất nhiều hãng có tên tuổi áp dụng chiến lược này. Họ mang thương hiệu sẵn có của mình lên mạng và chờ đợi điều kỳ diệu xảy ra. Vì vậy, chúng ta có những trang web thế này:

- *Levi's.com, Dockers.com, Barbie.com*
- *ABC.com, Forbes.com, Washingtonpost.com*
- *Ford.com, GM.com, Daimlerchrysler.com*

Liệu những thương hiệu đã quá quen thuộc “ngoài đời” có thu hút được sự quan tâm khi xuất hiện trên mạng không? Một nghiên cứu của

Forrester Research[1] khảo sát những người thuộc độ tuổi 16 tới 22 cho thấy không phải vậy. Theo hãng Cambridge, một công ty có trụ sở tại Massachusetts, thì: "Một số thương hiệu thành công nhất ngoài đời lại chẳng hề có chút giá trị nào trên Internet".

Điều này chẳng có gì đáng ngạc nhiên. Đã có tờ báo hay tạp chí nổi tiếng trên cả nước nào lại thành công khi chuyển sang truyền hình không? Câu trả lời là "không", họ đều thất bại ngay từ trong trứng nước, đáng chú ý nhất là tờ *Nước Mỹ Ngày nay* (The USA Today) và tờ *Quản gia giỏi* (Good Housekeeping). (Tờ The USA Today on TV đã lỗ khoảng 15 triệu đô-la trong năm đầu tiên và phải đình bản vào năm thứ hai).




Các tác giả cuốn sách này có một trang web mang tên mình, nhưng đó chỉ là trang web cung cấp thông tin. Trang www.ries.com không thực

Các giám đốc kinh doanh có nhiều điểm giống với các vị tướng chỉ huy quân sự, họ

thường đem những vũ khí đã chiến đấu trong trận đánh trước để chuẩn bị cho trận đánh mới. Chúng ta đã chứng kiến vô số những trang web nhại lại những gì đã có ngoài đời.

hiện một giao dịch kinh doanh nào.

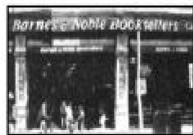
Tạp chí *Tin vịt* (Slate[(2)]), do hãng Microsoft tung ra với sự quảng bá rầm rộ, là một ví dụ điển hình. Được biên tập bởi một nhân vật đang nổi (Michael Kinsley, nổi tiếng với chương trình *Ô chữ lửa* (Crossfire) của hãng CNN), *Slate* đã khá vất vả với tư cách là phiên bản trực tuyến của một tạp chí bình thường với mức giá định kỳ 29,95 đô-la một năm.

Chỉ có 28.000 người truy cập vào trang web này. Vì vậy, tạp chí *Slate* chuyển sang áp dụng mức giá thông thường của các trang tin điện tử, tức là miễn phí. Thế là có tháng số người truy cập vào *Slate* lên tới 2,4 triệu người. Câu hỏi đặt ra là: Làm thế nào hãng Microsoft kiếm được lợi nhuận khi đã cho không tờ tạp chí này?

Câu trả lời là quảng cáo,

điều mà chúng ta nghĩ cũng chẳng đem lại hiệu quả hơn gì. *Salon*, một loại tạp chí khác, đã được phát hành trên mạng kể từ năm 1995. Mặc dù tờ tạp chí này thu hút được 2,5 triệu lượt truy cập mỗi tháng nhưng việc phát hành *Salon* chẳng hề đem lại lợi nhuận. Năm ngoái, *Salon* công bố doanh thu chỉ là 3,5 triệu đô-la, với nguồn thu chủ yếu dựa vào tiền quảng cáo.

Do đó, ta thấy tạp chí không hề tương hợp với Internet; truyền thanh, truyền hình hay sách báo cũng vậy. Internet là Internet, đó là một phương tiện truyền thông độc đáo với những nhu cầu và đòi hỏi riêng. Không thể áp dụng những chiến lược xây dựng thương hiệu truyền thống cho việc xây dựng một thương hiệu trên mạng.



Công ty có lợi thế bán sách nhất trên mạng phải là Barnes & Noble. Họ sở hữu một chuỗi cửa hàng sách lớn nhất và nổi tiếng nhất nước Mỹ. Tuy nhiên, thương hiệu trực tuyến của họ lại không thành công cho lắm.

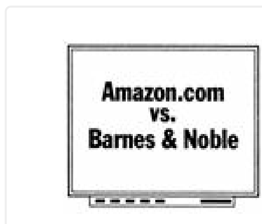
Việc đầu tiên phải làm để bắt đầu quá trình xây dựng thương hiệu trên Internet là quên tất cả những gì anh đã biết trước đây và tự hỏi mình hai câu hỏi:

1. Cái gì hoạt động có hiệu quả trên Internet?

2. Cái gì không hoạt động hiệu quả trên Internet?

Hy vọng rằng những nguyên tắc này sẽ giúp độc giả có được câu trả lời để xây dựng một thương hiệu trên Internet vững mạnh. Các chiến lược áp dụng với các loại hình truyền thông khác không thể áp dụng với Internet. Nói đúng hơn, nó phụ thuộc vào kinh nghiệm của ta trong việc phát triển chiến lược cho hàng chục doanh nghiệp mới trên Internet. Cái gì có hiệu quả còn cái gì không?

Điều gì khiến ta đưa ra quyết định đầu tiên và quan trọng nhất: Đối với sản phẩm hay dịch vụ của tôi, liệu Internet sẽ là một công cụ kinh doanh hay chỉ là một phương tiện truyền thông?



Nếu Internet trở thành một công cụ kinh doanh thì ta phải bắt đầu từ đầu. Phải xây dựng một chiến lược hoàn toàn mới, một phương thức kinh doanh hoàn toàn mới, và (quan trọng hơn cả) là một cái tên hoàn toàn mới.

Hãng nào sẽ chiến thắng trên thị trường sách Internet, *Amazon.com*, *Barnesandnoble.com*, hay *Borders.com*? Trong tâm trí, anh có nghĩ Amazon.com sẽ là hãng có cơ thắng nhiều nhất không? Không đâu. Nếu Internet là một công cụ kinh doanh thì tên của hãng và của trang web trùng nhau là một sai lầm rất nghiêm trọng.

Hiện nay, trang Amazon.com bán nhiều sách gấp sáu lần trang Barnesandnoble.c (sau này đổi tên thành bn.com). Thêm vào đó, việc kinh doanh sách của Amazon đem lại lợi nhuận cho hãng này, còn trang web của Barnes & Noble lại chỉ đem về những khoản thâm hụt.

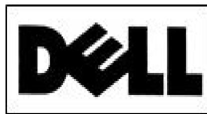
Ngân hàng nào sẽ chiến thắng trong trận chiến giữa các ngân hàng trên mạng, *Citibank.com*, *Chase.com*,

hay *BankofAmerican.com*?

Chẳng ngân hàng nào trong số đó cả! Ngân hàng nào chỉ kinh doanh trên mạng (*Internet-only banks*) sẽ là ngân hàng chiến thắng trong trận chiến. (Tất nhiên là trừ phi không có ngân hàng (chỉ) kinh doanh trên mạng nào làm tốt việc xây dựng thương hiệu). Tại sao vậy? Vì dịch vụ ngân hàng sẽ là một dịch vụ kinh doanh trên Internet, chứ không sử dụng Internet như một phương tiện truyền thông.

Nếu Internet chỉ là một phương tiện truyền thông thì anh có thể sử dụng thương hiệu sẵn có của mình. Internet trở thành một công cụ hoàn thiện hoặc thay thế các phương tiện truyền thông sẵn có như truyền thanh, truyền hình, thư tín, báo, hay tạp chí.

Thực ra, Internet là một phương tiện truyền đạt thông tin rất tốt, một thư viện điện tử nếu ta muốn sử dụng. Những công ty có quy mô kinh doanh lớn thường cần một trang web để khách hàng và khách hàng




Hãng máy

tiềm năng luôn cập nhật thông tin về các loại sản phẩm hay dịch vụ mà những công ty đó cung cấp, cũng như giá cả, ngày giao hàng, điều khoản bảo hành, màu sắc, kích cỡ, quà tặng khách hàng,...

Thay vì đề nghị khách hàng tham khảo các cuốn catalog đã cũ hay các tờ giới thiệu, một trang web được thiết kế đẹp có thể cung cấp các thông tin cập nhật theo thứ tự và liên hệ với nhau. (Lần đầu tiên, một văn phòng không cần giấy tờ đã có thể thành hiện thực).

Internet phải làm đơn giản hóa những giao dịch thông thường trong kinh doanh. Nếu muốn đăng ký tờ Newsweek, một khi đã liên hệ được với nhà cung cấp ta có thể gõ *www.newsweek.com* vào

tính Dell là một ví dụ điển hình trong việc chuyển đổi kênh phân phối (từ qua điện thoại thành qua mạng). Cuối cùng, hãng Dell nên suy tính lại việc xóa bỏ kênh phân phối qua điện thoại (kênh phân phối này tốn nhiều chi phí nhất) và chuyển hẳn sang phân phối trực tuyến.

trình duyệt, đến trang của Newsweek và đăng nhập. Nhập tên, địa chỉ, và thẻ tín dụng hay số tài khoản ngân hàng là được. Không một tấm thẻ nào rơi ra khỏi tạp chí, không tem thư, không phải ra bưu điện, không phải gọi điện thoại.

Trong thí dụ này, ta sẽ nhận ra rằng sản phẩm thực ra không hề thay đổi. *Newsweek* vẫn là tờ tạp chí được Dịch vụ Bưu điện Mỹ (The U.S Postal Service) phát hành hàng tuần. Internet chỉ là một công cụ làm đơn giản hóa khâu bán hàng. Nó cũng cho phép ta thử sản phẩm trước khi quyết định có đăng ký mua hay không.

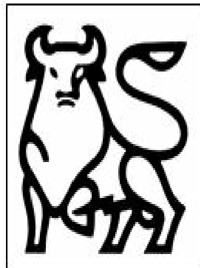
Tất nhiên, đối với một vài thương hiệu, Internet sẽ thay thế các phương thức phân phối hiện tại. (Những doanh nghiệp chủ yếu giao dịch qua điện thoại có thể nhanh chóng chuyển sang sử dụng trang web. Doanh nghiệp bán hoa và giao bánh pizza là hai ví dụ điển hình).

Ba thương hiệu lớn giao dịch chủ yếu qua điện thoại (Dell, Cisco, và Charles Schwab) đang chuyển dần sang sử dụng Internet mà vẫn sử dụng thương hiệu cũ của họ.

Hãng máy tính Dell đang trong quá trình chuyển sang bán hàng qua Internet. Tất nhiên, vấn đề này không thể giải quyết trong một sớm một chiều, nhưng có thể hình dung ra ngày mà hầu như toàn bộ công việc kinh doanh của Dell sẽ được thực hiện trên mạng. (Hiện tại, doanh số bán hàng qua mạng của Dell chiếm khoảng 50% doanh thu của công ty).

Đối với Dell, Internet đã đem lại nhiều lợi ích khác chứ không chỉ là tăng doanh thu. Internet đã giúp công ty giảm chi phí bán hàng và chi phí quản lý hành chính từ 15% số doanh thu của năm năm trước đây xuống còn con số dự kiến hiện tại là 9%.

Các hệ thống của Cisco,



Merrill Lynch không phải là một con bò tốt bách chiến bách thắng trên Internet[4]. Xét về lâu dài, thất bại trong việc xây dựng thương hiệu trực tuyến sẽ gây ảnh hưởng xấu tới uy tín

nhà cung cấp thiết bị mạng lớn nhất thế giới, cũng đã chuyển sang kinh doanh trực tuyến. Hiện nay, 75% giao dịch kinh doanh của Cisco là qua mạng. Việc chuyển sang Internet đã làm giảm thời gian cần thiết để chuẩn bị hàng giao từ ba tuần xuống còn ba ngày. Trong khi tổng doanh thu tăng lên 500% thì số lượng nhân viên cần thiết để phục vụ yêu cầu khách hàng chỉ tăng lên 1%.

của họ. Nhưng trước mắt, với thị trường đang nghiêng về một phía, khách hàng sẽ ít khi tự mình tiến hành giao dịch hơn mà chuyển sang sử dụng dịch vụ môi giới chứng khoán trọn gói.

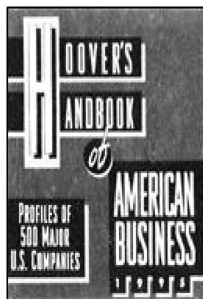
Hãng Charles Schwab cũng đang chuyển đổi từ giao dịch qua điện thoại sang giao dịch qua Internet. Công ty này đã trở thành nhà môi giới chứng khoán trực tuyến hàng đầu với hơn 3 triệu tài khoản khách hàng trên mạng (và hàng ngàn tài khoản đăng nhập thêm mỗi ngày). Hiện nay, Schwab đang tiến hành mỗi ngày khoảng 236.000 giao dịch, 80% trong số đó là giao dịch qua mạng.

Ban đầu, hãng Charles

Schwab cho rằng cần phải có một tên riêng khi giao dịch trên mạng, vì vậy hãng đã nghĩ ra cái tên "eSchwab". Gần đây, hãng đã rút ngắn lại thành *www.Schwab.com.*

Trường hợp của Schwab đã minh họa cho hai nguyên tắc quan trọng. Thứ nhất: có thể sử dụng cùng một tên thương hiệu miễn là công việc kinh doanh của anh chuyển sang phương thức trực tuyến. Thứ hai: trên Internet, tên càng ngắn càng tốt. Charles Schwab không phải là một cái tên quá dài, nhưng hãng này đã quyết định rút ngắn lại thành "Schwab" trên trang web.

Nếu được lựa chọn, đừng chọn cái tên dài. Khi các khách hàng tiềm năng phải nhập tên của một công ty, họ có xu




Từ thành công của Hoover's, nếu các nhà xuất bản niên giám/ danh bạ khác không nhanh chóng chuyển sang kinh doanh trên Internet, họ sẽ phải đối mặt với tình hình thị

hướng thích chọn những cái tên ngắn hơn.

phần ngày một co hẹp.

Hãng Merrill Lynch cũng đang chuyển sang giao dịch trực tuyến; họ dùng cả thương hiệu sẵn có (*www.MerrillLynch.com*) và tên viết tắt (*www.ml.com*). Đây là một sai lầm. Không giống như công ty Charles Schwab, Merrill Lynch không thực hiện hết cả quy trình, việc chuyển sang kinh doanh trên mạng của họ chỉ nửa vời. Hãng này không hề có ý định từ bỏ gần 15 nghìn nhân viên môi giới chứng khoán đầy kinh nghiệm của họ, chính là những người tạo ra phần lớn lợi nhuận của công ty.

Trang web của Merrill Lynch có tính chất như một nguồn cung cấp thông tin cho khách hàng làm việc với các nhân viên môi giới của họ, chứ không phải là một công cuộc kinh doanh độc lập. Nếu hãng Merrill Lynch muốn sử dụng Internet để kinh doanh, hãng này cần phải nghĩ ra một cái tên khác.

Với 30 tới 35% giao dịch chứng khoán với các cá nhân trên mạng, Merrill Lynch ở vị thế khác hẳn so với Schwab. Hãng này chỉ có bốn sự lựa chọn:

1. **Không làm gì cả.** Đây không phải là một ý kiến tồi. Vì lúc nào cũng sẽ có người muốn được tư vấn tài chính trực tiếp. Hơn thế nữa, bằng cách không làm gì cả, hãng Merrill Lynch có thể chỉ ra được mặt tiêu cực của giao dịch trực tuyến. Khó có thể vạch ra khuyết điểm của Charles Schwab khi anh lại cung cấp các dịch vụ y như họ.

2. **Bắt chước những gì mà Charles Schwab làm và chuyển việc kinh doanh lên Internet.** Tuy nhiên, có vẻ như đã quá muộn để áp dụng cách thức này. Hơn nữa, hãng sẽ giải quyết thế nào với hơn 14.000 nhân viên của mình và danh




Tới nay, Quixtar đã đạt được những thành công đáng kể. Đây là trang web hàng đầu cung cấp các sản phẩm chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp.

tiếng về chất lượng dịch vụ của hãng?

3. **Kinh doanh môi giới chứng khoán trên mạng với một cái tên khác.** Đây là những gì mà Merrill Lynch lẽ ra đã phải làm hàng năm nay rồi.

Thậm chí còn có một cuốn sách có tựa đề Cuộc Cách Mạng của Quixtar, do tác giả Coy Barefoot viết.

4. **Sử dụng tên Merrill Lynch ở cả hai mảng kinh doanh, đây chính là cách họ đang áp dụng**. Đây là chiến lược "bắt cá hai tay" và sẽ chẳng bao giờ đem lại hiệu quả. Về lâu dài, điều này sẽ làm tổn hại tới danh tiếng của Merrill Lynch. Cách đây không lâu, trưởng phòng môi giới của Merrill Lynch, ông John Stefens, đã tuyên bố rằng: "Mô hình tự đầu tư, tập trung vào giao dịch qua mạng cần được coi là nguy cơ đe dọa nghiêm trọng tới đời sống tài chính Mỹ".

Chữ tín là một yếu tố vô cùng quan trọng đối với bất kỳ doanh nghiệp bán lẻ nào. Nếu khách hàng

không tin tưởng anh, họ sẽ không tiếp tục làm ăn với anh nữa. Anh sẽ làm tổn hại chữ "tín" nếu nói nước đôi. Một công ty phải luôn đặt chữ "tín" lên hàng đầu. Đó là cách dần dần xây dựng mối quan hệ lâu dài với khách hàng. Đôi khi điều này còn quan trọng hơn là "làm đúng".

Trong bất kỳ ngành nào cũng có chỗ để áp dụng nhiều cách tiếp cận, nhưng không thể áp dụng các cách đó trong cùng một công ty, dưới cùng một thương hiệu. Đối với rất nhiều doanh nghiệp nhỏ, chiến lược tối ưu là chuyển toàn bộ công việc lên Internet.




Kinh doanh các sản phẩm thời trang trên mạng là không phù hợp. Mặc dù đã tiêu tốn 135 triệu đô-la tiền vốn và chi phí cho quảng

Công ty Hoover's khởi đầu bằng một cửa hiệu sách và sau đó trở thành một nhà xuất bản chuyên về sách kinh doanh. Cuốn sách đầu tiên mang tên: *Sổ tay hướng dẫn của Hoover's 1991: Hồ sơ của hơn 500 tập đoàn lớn* (Hoover's

Handbook 1991: Profiles of Over 500 Major Corporations) đã đem lại thành công vang dội cho công ty. Sau đó, công ty tiếp tục xuất bản các sách về kinh doanh và các loại sách tham khảo khác.

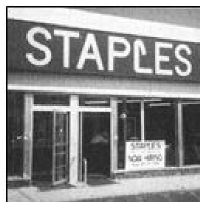
Tuy nhiên, ngày nay công ty Hoover's chủ yếu kinh doanh trên mạng, bán các thông tin về các doanh nghiệp và các loại tư liệu tham khảo khác cho các công ty và tổ chức. 84% doanh thu của công ty hiện tại là từ các dịch vụ trực tuyến.

bá rầm rộ, trang Boo.com vẫn không thành công. Khi muốn kinh doanh trên mạng, đừng kinh doanh những mặt hàng thời trang mà hãy kinh doanh những mặt hàng cơ bản.

Provident American, trước đây là một công ty bảo hiểm nhỏ ở Hartford, đã quyết định nhảy vào lĩnh vực kinh doanh trực tuyến. Do đó công ty đã bán lại toàn bộ hợp đồng bảo hiểm truyền thống và gây xáo động quan hệ với khoảng 20.000 đại lý bảo hiểm của mình. Sau đó, hãng này đổi tên thành

*HealthAxis.com* và trở thành một công ty kinh doanh trên mạng bán bảo hiểm sức khỏe cho những người mắc những bệnh khác nhau với giá thấp hơn 15% so với giá họ bán ngoài đời thực trước đây. Gần đây, Health Axis đổi tên thành ASP, kinh doanh phần mềm công nghệ bảo hiểm trên mạng.

Larry Latham là một nhà đấu giá chuyên bán lại nhà của những gia đình nhỏ trên khắp nước Mỹ. Mặc dù doanh thu lên tới 600 triệu đô-la một năm, nhưng ông vẫn quyết định đóng cửa công ty với 14 văn phòng chi nhánh của mình và chuyển sang kinh doanh trên Internet. Ông thuê một đội ngũ nhân viên gồm 22 chuyên gia máy tính và đổi tên công ty thành *Homebid.com*. Trong một lần thử nghiệm bán đấu giá trên Internet, ông bán được 136 trong tổng số 147 căn hộ với giá trung bình 97% so với giá niêm yết.




Một cửa hàng Staples thông thường chỉ giới thiệu được 8.000 sản phẩm, trong khi trang web của họ có thể

Các công ty lớn thường có đủ tiềm lực để có nguồn hỗ trợ cho kinh doanh cả trên mạng lẫn kinh doanh thực tế. Tuy nhiên, nói chung, họ cần tạo ra sự khác biệt rõ rệt cho hai loại hình kinh doanh này bằng cách chọn cho việc kinh doanh trực tuyến một cái tên khác.

giới thiệu tới khách hàng 200.000 sản phẩm.

Amway, công ty bán hàng trực tiếp lớn nhất thế giới với doanh thu hàng năm 3 tỷ đô-la, đã quyết định đưa hệ thống phân phối độc đáo của mình lên mạng. Tuy nhiên, họ không dùng tên Amway nữa. Tên mới trên mạng của công ty là Quixtar.com.

Procter & Gamble đang sử dụng Web để bán mỹ phẩm, nhưng không phải với tên Oil of Olay hay bất kỳ thương hiệu sản phẩm nào khác. Thay vào đó, P&G đã tạo ra một cái tên mới (*Reflect.com*) và một chiến lược mới. Trang web cho phép khách hàng "cá nhân hóa" bộ mỹ phẩm họ lựa chọn cho mình.

Làm thế nào có thể phân biệt được Internet là một công cụ kinh doanh hay chỉ là một phương tiện cho thương hiệu của anh? Anh

cần phải tự đặt ra các câu hỏi sau:

**1. Thương hiệu của anh vô hình hay hữu hình**? Đối với các sản phẩm hữu hình, Internet có xu hướng là một phương tiện cung cấp thông tin. Đối với các sản phẩm vô hình, Internet là công cụ kinh doanh. Các sản phẩm vô hình, thường rất phù hợp với việc kinh doanh trên mạng, bao gồm dịch vụ ngân hàng, bảo hiểm, môi giới chứng khoán và các dịch vụ tương tự.

Chúng ta mong chờ mọi loại hình dịch vụ tài chính đều có mặt trên mạng. Khoản tiền tiết kiệm được từ việc này sẽ rất lớn. American Express dự tính hãng tiết kiệm được 1 đô-la mỗi khi khách hàng kiểm tra tài khoản trên trang web chứ

Three retail revolutions:
1. Branding.
2. Self-Service.
3. The Internet.

Internet là cuộc cách mạng thứ ba trong ngành bán lẻ. Cuộc cách mạng đầu tiên (xây dựng thương hiệu) đã loại bỏ những nỗ lực bán hàng không cần thiết. Cuộc cách mạng thứ hai (phương thức tự phục vụ) đã loại bỏ nhân viên bán hàng không

không qua điện thoại.

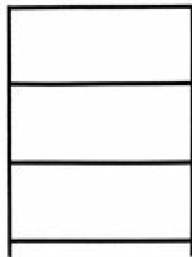
Du lịch là một loại hình dịch vụ cũng đã được đưa lên mạng. Vào năm 2001, doanh thu từ việc khách đặt vé máy bay trên mạng là 14 tỷ đô-la, chiếm khoảng 14% tổng doanh thu của ngành hàng không.

cần thiết. Cuộc cách mạng thứ ba (mạng Internet) sẽ loại bỏ giai đoạn phân phối trung gian không cần thiết. Mỗi cuộc cách mạng đều làm giảm chi phí bán hàng.

**2. Thương hiệu đó có thịnh hành hay không?** Đối với các sản phẩm mang tính thời trang, Internet mang tính phương tiện truyền thông nhiều hơn. Còn đối với các loại sản phẩm khác thì đó là công cụ kinh doanh. Thông thường thì quần áo là mặt hàng thời trang, trong khi máy vi tính lại không phải vậy. Những sản phẩm mà tính thời trang là yếu tố quyết định thì rất khó có thể có nhiều giao dịch kinh doanh trực tuyến.

Chúng tôi không cho rằng trang web *Nordstromshoes.com* sẽ thành công lớn, mặc dù trang web này đã tiêu tốn 17

triệu đô-la cho chiến dịch quảng cáo. Các đoạn quảng cáo của hãng rất được yêu thích nhưng khách hàng tiềm năng có vẻ ít khi mua giày trên mạng. Có ba vấn đề chính mà trang web bán giày này không giải quyết được. Đó là: Liệu giày đó có vừa với khách hàng không? Liệu đi vào chân có hợp không? Liệu đi vào có thấy thoải mái không?



Gần đây, chúng tôi đã thử mua giá sách trên mạng, nhưng chi phí vận chuyển cũng tương đương giá trị của nó, vì vậy chúng tôi đã quyết định không mua nữa.

**3. Anh có tất cả các loại sản phẩm mà khách hàng yêu cầu chứ?** Nếu vậy thì Internet sẽ là công cụ kinh doanh. Hãy lấy sách làm ví dụ. Một cơ sở kinh doanh bán lẻ khó có thể có toàn bộ tất cả các loại sách phục vụ mọi yêu cầu. Chẳng hạn như một cửa hàng sách không thể xếp sẵn trong kho tất cả các đầu sách như trang *Amazon.com* được.

Một loại dịch vụ nữa cũng có thể chuyển sang hoạt động trên mạng được là cung cấp thiết bị văn phòng. Cũng tương tự như trên, có rất nhiều loại sản phẩm một công ty cần mua mà một cửa hàng thông thường không thể có hết.

Sự đa dạng hóa sản phẩm dường như đã trở thành vấn đề then chốt giúp nền kinh tế Internet thắng thế. Ngoài các cửa hàng thực phẩm, hầu như một nửa số người đi mua sắm không hề mua thứ gì. Lý do chính là bởi vì cửa hàng không có sẵn loại sản phẩm khách hàng cần mua.

Bây giờ, khi khách hàng có khả năng tìm thấy bất kỳ thứ gì họ muốn qua mạng, các nhà sản xuất cần phải đáp ứng theo một trong hai cách.

Nếu các cửa hàng thông thường là kênh phân phối chính của anh, thì anh cần phải giảm chủng loại hàng hóa của mình. Ví dụ như, để cạnh tranh với Dell, Compaq đã giảm dòng sản phẩm của mình và đẩy mạnh một số loại máy vi tính bày bán tại các cửa hàng vi tính bán lẻ. Khi tạo ra quá nhiều dòng sản phẩm, chắc chắn rằng những loại đang thịnh hành sẽ không còn trong kho.

Nếu sử dụng Internet làm kênh phân phối chính, thì anh có thể cung cấp sản phẩm với nhiều loại mẫu mã, kích cỡ và màu sắc mà anh có.

**4. Giá rẻ có phải là một nhân tố quan trọng để chọn lựa thương hiệu này mà không phải thương hiệu khác?** Nếu vậy, Internet là công cụ kinh doanh hiệu quả, chẳng hạn như *eBay.com* hay *Priceline.com*.




Tổng số vốn đầu tư hãng Webvan bỏ ra trị giá lên tới gần một tỷ đô-la trước khi trang web của hãng này bị đóng cửa vào ngày 9 tháng 7 năm 2001.

Giờ đây, việc khách hàng có thể nhanh chóng so sánh được giá cả qua rất nhiều trang web đã làm cho Internet trở thành một phương tiện rất nhạy cảm về giá. Có cả những trang web như *MySimon.com* hay *DealTime.com*, còn có thể so sánh giá cả giữa các trang web khác nhau bằng cách gửi đi các robot, hay còn gọi là “bot”, để kiểm tra giá

cả. Chỉ có trời mới giúp được anh nếu anh không có giá cả cạnh tranh.

Do áp lực về giá, một trong những thách thức lớn nhất để xây dựng một thương hiệu trên mạng là hãy cố gắng tìm hiểu làm thế nào để kiếm được tiền. Đây là vấn đề mấu chốt đối với rất nhiều thương hiệu.

Ô tô là một loại sản phẩm khác có thể mua bán trên mạng. *Carpoint.com*, *Autobytel.com*, và các trang web mua bán ô tô khác cũng đang bắt đầu xây dựng thương hiệu của mình. Lý do thật đơn giản: Rất dễ so sánh giá cả qua mạng. Và chẳng hề phải mặc cả hay phiền toái với nhân viên bán hàng.

**5. Chi phí vận chuyển có phải là một nhân tố quan trọng cần cân nhắc so với giá mua thông thường?** Nếu vậy thì Internet chỉ là một phương tiện truyền thông. Hãy lấy hàng hóa tạp phẩm làm ví dụ. Trang Webvan đã thất bại và trang Peapod đang cố vớt vát. Không phải cứ trang web nào bán nhiều loại hàng hóa tạp phẩm thì đều kinh doanh thành công hay trở thành một thương hiệu bán hàng tạp phẩm được ưa chuộng.

Người đưa sữa thường giao sữa tươi mỗi sáng. Chắc chắn rằng ngày nay rất nhiều gia đình cũng muốn được giao sữa, nhưng ta không cung cấp dịch vụ này. Tại sao vậy? Vì làm như vậy không hề kinh tế chút nào.

Nhân viên bán hàng tạp phẩm thường phải đi ra phía sau và lấy những thứ khách cần mua trên giá. Nhưng bây giờ không cần vậy nữa vì hình thức tự phục vụ kinh tế hơn rất nhiều.

Trong thời đại Internet như ngày nay, chẳng lẽ chúng ta lại định đi giật lùi? Chẳng lẽ hình thức tự phục vụ đã hết thời? Không phải vậy. Nhưng vẫn có nhiều chuyên gia marketing có quan điểm ngược lại. Cựu giám đốc thương hiệu hãng Procter & Gamble, Doug Hall nhận định: "Theo chúng tôi thì các cửa hàng tạp hóa sắp đi vào dĩ vãng".

Nhà tương lai học Faith Popcorn thậm chí còn tiến xa hơn. Bà dự đoán, vào năm 2010, 90% lượng hàng tiêu dùng sẽ giao tại nhà. "Họ sẽ đặt một cái tủ lạnh ở gara nhà anh và đánh mã số bếp nhà anh. Hàng tuần họ sẽ cung cấp các thứ anh cần mà anh không phải gọi điện đặt hàng. Họ thậm chí còn có thể

đến lấy quần áo giặt khô của anh, trả băng video, hay bất cứ việc gì anh cần".

Internet là sản phẩm công nghệ phát triển nhất trong thế kỷ 20, nhưng chớ vội mừng! Dịch vụ hàng tiêu dùng vừa nói trên không thể thực hiện được bởi một số lý do sau: (1) phí chọn hàng cao, nghĩa là bao gồm chi phí lấy hàng và gói hàng từ kho chứa; (2) phí vận chuyển cao; và (3) lợi nhuận thấp. Các siêu thị trung bình thường có lợi nhuận thuần 1 hoặc 2% từ doanh thu.

Công ty kinh doanh trên Internet khó có thể giải quyết được vấn đề phụ phí đó bao gồm phí lấy hàng, phí đóng gói, và phí giao hàng mà vẫn có được lợi nhuận từ một ngành kinh doanh có lợi nhuận cận biên thấp như thế này. Có thể họ phục vụ được một thị trường chuyên biệt nào đó nhưng không phải là một thương hiệu được nhiều người biết đến.

Hy vọng rằng mọi việc luôn xuôi chiều mát mái. Các nhà đầu tư đã bỏ ra một khoản tiền đáng kinh ngạc 275 triệu đô-la để cho ra đời Webvan, một công ty kinh doanh đồ tạp phẩm trên mạng. Thêm vào đó, công ty này đã mời được cựu tổng giám đốc điều

hành của Andersen Consulting (bây giờ là Accenture) là ông George Shaheen về làm cho họ.

Một số cố vấn cho rằng cần phải kinh doanh cả trên Internet lẫn ngoài đời thì mới có thể thành công trong tương lai, đó được gọi là chiến lược Click and Mortar. Nếu không, theo lập luận này, làm thế nào có thể trả lại những thứ ta đã đặt hàng trên mạng? Đó là một lý do mà một vài chuyên gia đã dựa vào để dự đoán vớ vẩn rằng *Barnesandnoble.com* sẽ bán chạy hơn *Amazon.com*.

Đừng tin vào điều đó. Mọi người không mua hàng hóa với lối suy nghĩ làm thế nào để trả lại hàng đã mua. Tất nhiên, đây cũng là một yếu tố, nhưng nó không phải là yếu tố quan trọng trong việc quyết định mua ở đâu. Danh tiếng, mặt hàng, và giá cả là những nhân tố quan trọng hơn nhiều. Không thể xây dựng danh tiếng cho mình với tư cách là một cửa hàng có nhiều chủng loại hàng hóa tuyệt vời lại với giá thấp nếu anh kinh doanh cả trên mạng lẫn ngoài đời. Làm thế anh sẽ khiến khách hàng cảm thấy lúng túng.

Liệu trang *Sears.com* có thành công vang dội

được không? Ít có khả năng đó.

Tất nhiên, không một nhân tố nào có thể quyết định liệu thương hiệu của anh có nên chuyển sang kinh doanh trên mạng hay không, hay mạng chỉ là một phương tiên giúp anh thúc đẩy thương hiệu của mình. Cần phải cân nhắc kỹ lưỡng mọi nhân tố trước khi đưa ra quyết định. Nhưng phải quyết định nhanh trước khi các thương hiệu khác đánh bật thương hiệu của anh ra khỏi thị trường.

# 2 - QUY LUẬT TƯƠNG TÁC

**Thiếu sự tương tác này, trang web cùng thương hiệu của anh không thể thành công**

Không phải từ khi vô tuyến ra đời vào những năm đầu thập niên 950 thì nước Mỹ mới chứng kiến một cuộc cách mạng công nghệ như mạng Internet. Đã từng có thời việc sử dụng Internet tăng gấp đôi mỗi tháng.

Có một mối liên hệ giữa vô tuyến và Internet: Cả hai đều là phương tiện truyền thông. Và chẳng có gì trên trái đất ảnh hưởng tới con người mạnh mẽ như khi phương tiện truyền thông đại chúng này xuất hiện.

Trong lịch sử loài người, có năm phương tiện truyền thông đại chúng mang tính bước ngoặt kiểu như vậy, đó là:

1. Sách

2. Báo hay tạp chí

3. Đài radio

4. Vô tuyến truyền hình

5. Internet.

(Mặc dù điện thoại là một công cụ giao tiếp và đã có ảnh hưởng lâu dài tới đời sống con người, nhưng nó không có các đặc trưng của một phương tiện truyền thông đại chúng).

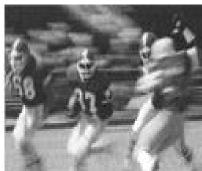
Cuộc sống ngày càng trở nên phức tạp. Các phương tiện truyền thông ra đời sau không hề thay thế những cái có trước, mà những cái có trước là nền tảng cho các phương tiện truyền thông mới xuất hiện, thay đổi và điều chỉnh vĩnh viễn tất cả các phương tiện truyền thông hiện có.

- Tất nhiên, **phương tiện truyền thông đại chúng đầu tiên** là tiếng nói của con người vẫn

là một cách truyền tin có hiệu quả không ngờ. Mỗi phương tiện xuất hiện sau càng ngày càng hiệu quả hơn vì chúng đều có những đặc trưng riêng rất hữu ích.

- Sách truyền đạt tri thức **theo cấp số nhân**. Không chỉ hàng triệu người có thể chia sẻ quan điểm và khái niệm, mà các quan điểm còn dễ dàng được lưu truyền từ đời này sang đời khác.

- **Tin tức** có được là nhờ tạp chí. Rất nhiều người có thể chia sẻ những thông tin về những sự kiện mới nhất ở thành phố, đất nước họ hay thậm chí trên thế giới nhờ báo chí. Không có quy trình in ấn từ thời



Một phương tiện truyền thông mới tạo ra nhiều thay đổi hơn chính bản thân phương tiện truyền thông đó. Trước khi vô tuyến xuất hiện, môn thể thao phổ biến nhất ở Mỹ là bóng chày. Ngày nay, môn thể thao phổ biến nhất là

in sách, thì tạp chí cũng không thể hình thành và tạp chí cũng đã nhanh chóng áp dụng công nghệ này. Trong khi xuất bản một cuốn sách mất hàng tháng trời, thì xuất bản một tờ báo chỉ mất một đêm.

bóng đá. Tại sao vậy? Vì có rất nhiều người xem thể thao trên vô tuyến ở nhà, và hình ảnh của môn bóng đá chuyển động hay hơn là môn bóng chày.

- Radio có được là nhờ **giọng nói của con người**. Tin tức và các chương trình giải trí có thể được truyền tải một cách đầy cảm xúc và cá tính qua radio. Radio còn là phương tiện truyền thông được sử dụng vô cùng hiệu quả. Một số chính trị gia đã tận dụng hiệu quả phương tiện truyền thông này là: cựu thủ tướng Anh Winston Churchill, cựu tổng thống Mỹ Franklin D. Roosevelt, Rush Limbaugh[1], tiến sỹ Laura Schlessinger[2], và Howard Stern[3].

- Vô tuyến truyền hình đã làm **hình ảnh trở**

**nên sinh động hơn**. Đó là sự kết hợp giữa radio và hình ảnh chuyển động. Dĩ nhiên hình ảnh chuyển động là tiền thân của vô tuyến truyền hình và vẫn truyền tải nội dung của vô tuyến truyền hình. Các bộ phim đã, đang và sẽ là một phương tiện truyền thông đầy cảm xúc và mạnh mẽ, nhưng vẫn không phải là một phương tiện truyền thông đại chúng. Anh vẫn phải đến rạp để xem một bộ phim khi nó lần đầu tiên được công chiếu.

- Vậy còn Internet thì sao? **Internet** đóng góp gì cho ngành truyền thông?

Nếu Internet trở thành một phương tiện truyền thông chính, xếp bên cạnh các phương tiện truyền thông chính, và chắc chắn Internet sẽ có được vị trí này, thì đó là vì Internet tận dụng được hết các điểm mạnh mới.

Chúng tôi tin rằng rồi lịch sử sẽ xếp Internet là phương tiện truyền thông vĩ đại nhất. Lý do vô cùng đơn giản. Internet là phương tiện truyền thông đại chúng duy nhất cho phép có tính tương tác. (Tổ chức xúc tiến hoạt động quảng cáo trên Internet được gọi

là Cục Quảng cáo Tương tác).

Trên Internet, một thương hiệu sản phẩm sống hay chết đều trong môi trường tương tác lẫn nhau. Về lâu dài, tính tương tác sẽ quyết định cái gì có thể tồn tại hay không thể tồn tại trong môi trường Internet. Bí quyết để có một thương hiệu trên Internet là anh phải làm thế nào để khách hàng và khách hàng tiềm năng của anh có thể phản hồi lại những thông điệp anh đưa ra. Anh sẽ không sử dụng đến nhiều cách thức xây dựng thương hiệu truyền thống.

Hãy lấy quảng cáo làm ví dụ. Liệu phương thức quảng cáo truyền thống có đạt được hiệu quả trên Internet? Dĩ nhiên là không thể.

Hãy đối mặt với thực tế. Thông thường thì người ta không ưa gì quảng cáo. Tại sao mọi người lại thích sử dụng điều khiển tivi từ xa? Để có thể chuyển sang kênh khác ngay khi tivi phát đến mục quảng cáo.

Trên Internet, khách hàng của anh hoàn toàn có quyền kiểm soát những gì họ nhìn thấy, đọc được hay nghe thấy. Có lý do nào khiến họ không tắt ngay mục quảng cáo của anh ngay

khi chúng vừa mới bắt đầu không?

Cùng với quảng cáo, rất nhiều phương thức truyền thông truyền thống khác cũng sẽ không xuất hiện trên Internet. Báo và tạp chí là ví dụ điển hình thứ hai. Lý do nào mà anh cho rằng anh có thể xuất bản thành công một tạp chí hay một tờ báo trên Internet? Tính tương tác thể hiện ở đâu?

Tính tương tác duy nhất của tạp chí hay báo điện tử là ở chỗ cách trình bày của chúng giúp ta dễ dàng chọn đọc các bài báo ta thích theo bất kỳ trật tự nào. Nhưng bây giờ ta cũng có thể làm được điều đó với một tờ báo thường. (Rất nhiều độc giả bắt đầu đọc một tờ báo với mục thể thao. Và độc




Slate chỉ là một trong hàng chục các toà báo cố gắng đưa ấn phẩm của mình lên mạng. Mặc dù Microsoft có dư tiền đầu tư, nhưng Slate vẫn thất bại. Bạn không thể áp dụng y nguyên cách trình bày của một loại phương tiện truyền

giả của tờ tạp chí *Playboy* bắt đầu từ trang giữa).

thông (tạp chí) sang một loại phương tiện truyền thông khác (mạng Internet).

Tạp chí và báo in cũng chẳng bao giờ đạt được hiệu quả cao nếu đưa lên vô tuyến hay radio. Thật vậy, hàng chục tờ báo và tạp chí đã từng thử đưa những tạp chí nổi tiếng lên vô tuyến và radio. Nhưng họ đều thất bại. Tại sao vậy? Đó là vì radio không thể thiếu giọng nói, còn vô tuyến thì không thể thiếu hình ảnh, trong khi đó một mẩu tin in trên báo không thể nói và cũng chẳng thể chuyển động.

*Slate* không phải là tờ tạp chí điện tử duy nhất ngày càng mất vị thế trên Internet. *Salon* đã từng là tờ tạp chí được Tạp chí Time bình chọn là tạp chí điện tử xuất sắc nhất năm 1996, nhưng lợi nhuận mà tờ báo điện tử này kiếm được ngày càng vơi dần: nó đã thua lỗ 40 triệu đô-la Mỹ kể từ khi mới xuất hiện vào năm 1995. Chủ tạp chí *Salon*, ông Michael O'Donell đánh giá: "Tương lai của phương tiện truyền thông là điện tử". Nhưng chúng tôi có suy nghĩ khác. Phương tiện truyền thông theo

phương thức in ấn vẫn tồn tại. Trong khi Internet vẫn là Internet. Cố kết hợp hai loại phương tiện truyền thông này với nhau sẽ là một sai lầm mang tính chiến lược nghiêm trọng.




Báo *The Wal Street Journal* không thể giúp tạp chí *The Wall Street Journal Magazine* thành công. Rất khó, hay có thể nói là không thể, khi cố gắng

Tờ *The Street* đã cố đưa mình lên mạng. Bất kể những chiến dịch quảng bá do người đồng sáng lập hãng (James Cramer) tạo ra, trang web này vẫn liên tục thua lỗ. Năm 2000, *TheStreet.com* có được doanh thu 23,3 triệu đô-la (chủ yếu nhờ vào tiền quảng cáo) nhưng thua lỗ tới 69,1 triệu đô-la.

Càng ngày càng ít quảng cáo trên Internet vì ngày càng nhiều công ty nhận ra rằng quảng cáo trên phương tiện truyền thông có tính tương tác là không hiệu quả. Vậy các

trang web đem tiền dành cho việc tự quảng cáo cho trang web của mình đi đâu? Thật ngạc nhiên vì tiền đó lại được rót sang mua các quảng cáo ở các phương tiện truyền thông truyền thống như vô tuyến, báo chí và radio.

chuyển đổi thương hiệu của một phương tiện truyền thông này thành thương hiệu của một phương tiện truyền thông khác.

Một trong những tạp chí thành công trên mạng, tờ *Interactive Edition* của *Thời báo phố Wall*, hiện đang có gần 600 nghìn độc giả đặt mua. Tất nhiên, lý do liên quan tới sự thành công của tạp chí này đó là giá cả. Giá của tờ *Interactive Edition* của *Thời báo Phố Wall* rẻ như bèo. Trong khi để đặt mua một tờ báo thường trong vòng một năm tốn tới 175 đô-la thì tờ này chỉ tốn 59 đô-la, và sẽ chỉ 29 đô-la nếu trước đó anh đã đăng ký mua báo in.

Chúng tôi phân vân liệu Dow Jones có thể thành công khi phát hành một tờ báo điện tử dưới một cái tên khác và với độ tương tác lớn hơn hay không.

Có lẽ tạp chí điện tử thành công nhất đó là *Consumer Reports Online* (Thống kê Tiêu dùng Điện tử), với 590.000 người đăng ký sử dụng. Điều này rất có ý nghĩa vì "tính tương tác" là một nhân tố quan trọng để đánh giá một người đăng ký sử dụng tạp chí điện tử đó như thế nào. Nếu anh muốn mua một chiếc tủ lạnh, anh chỉ cần đánh vào ô từ khóa "tủ lạnh" và tìm những thương hiệu do tổ chức phi lợi nhuận này giới thiệu. Tuy nhiên, tạp chí điện tử này lại cướp mất nguồn thu của tờ *Consumer Reports* bản in thường. Trong vòng hai năm, số người đăng ký mua tờ *Consumer Reports* bản in đã giảm từ 4,5 triệu xuống còn 4 triệu người.

| |
|---|
| Domains:<br>28.2 million |
| Trademarks:<br>2,468,611 |

Có tới 28,2 triệu đăng ký mới cho các tên miền *.com, .net*, và . *org* trên mạng trong khi chỉ có 2,5 triệu đăng ký thương hiệu ở Mỹ. Nạn "nhái" thương hiệu trên mạng khiến quá trình xây dựng thương hiệu càng trở nên khó khăn.

Tương tự, ta hãy nhìn vào

sự thành công của *60 Minutes* (60 Phút), chương trình truyền hình xếp thứ nhất trong bảng xếp hạng của Nielsen trong nhiều năm. Mặc dù *60 Minutes* bề ngoài giống như một tờ tạp chí nhưng nó được thiết kế đặc biệt để trình chiếu trên truyền hình với định dạng riêng. Hơn nữa, *60 Minutes* không tự giới hạn mình với thương hiệu tạp chí thường của nó.

Hiệu quả đạt được khi sử dụng một phương thức truyền thông này chưa chắc đã có được khi sử dụng một phương thức truyền thông khác. Thực tế là, khi một phương thức này thành công thì phương thức truyền thông kia sẽ thất bại.

- Tờ báo nào đồng thời cũng trở thành một cái tên tạp chí thành công? Không ai trong chúng ta biết điều đó. (Tờ *Thời báo Phố Wall* cho ra đời tờ Tạp chí *Thời báo Phố Wall*, nhưng ấn phẩm này cũng chẳng đi đến đâu). Những tờ báo-tạp chí duy nhất thành công là những tờ phát hành vào Chủ nhật và đi kèm miễn phí với báo. Như vậy không đúng với ý kiến của chúng tôi về những thương hiệu thành công.

- Thương hiệu truyền hình nào đồng thời cũng là một thương hiệu truyền hình cáp thành công? Chúng ta không biết thương hiệu nào như thế phải không.

Các thương hiệu truyền hình cáp lớn như: HBO, ESPN, CNN, A&E[(4)], MTV, QVC[(5)], Showtime[(6)], và Nickelodeon[(7)] không phải là những thương hiệu mở rộng của các thương hiệu truyền hình mà là những thương hiệu mới được xây dựng phục vụ cho truyền hình cáp.

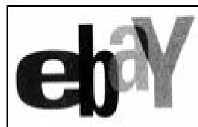
Nhưng có quá nhiều công ty vẫn bị ám ảnh bởi quá khứ. Họ cứ cố dựa vào những thương hiệu trong quá khứ để xây dựng thương hiệu cho tương lai. Ví dụ: New Corp, chủ của tạp chí *TV Guide* đã sử dụng thương hiệu này cho kênh truyền cáp cũng như thương hiệu trên Internet với cái tên TV Guide Online. Nhưng cả hai chiến lược đều không đem lại hiệu quả.

Nếu muốn xây dựng một thương hiệu trên mạng, anh cần phải xây dựng một thương hiệu hoàn toàn mới dành riêng cho loại phương tiện truyền thông

này. Nói cách khác, cần phải tạo ra tính tương tác trên trang web của anh, và thường thì anh cần phải có một thương hiệu mới.

Vẫn cần phải nhắc lại rằng điểm khác biệt giữa Internet với các phương tiện truyền thông khác là tính tương tác. Nếu trang web của anh không có thành tố cốt yếu này, anh sẽ thua ngay trong môi trường kinh doanh mạng.

Cạnh tranh trên Internet rất khốc liệt. Số công ty hoạt động trên mạng nhiều hơn so với số thương hiệu Internet đăng ký trên mạng rất nhiều.




Một trong những thành công nổi bật trong kinh doanh trên mạng Internet là trang đấu giá eBay.

Tính tương tác không chỉ là khả năng lựa chọn từ một danh mục. (Ta có thể làm điều này bằng cách tra phụ lục của một cuốn sách hay một tờ tạp chí. Ta cũng có thể làm điều này bằng cách ấn phím điện thoại hay gọi đồ uống trong nhà hàng qua thực đơn).

Tương tác là khả năng nhập những chỉ dẫn của anh và trang web sẽ cung cấp những thông tin anh yêu cầu trong bản đăng ký yêu cầu. Hãy thử làm vậy với trang *Amazon.com*. Hãy điền nội dung anh yêu cầu và trang này sẽ cho anh một danh sách những cuốn sách phù hợp với yêu cầu đó. Anh cũng có thể thao tác tương tự đối với mục tác giả hay tựa sách.

> Trang này đã tận dụng tối đa những ưu điểm của khả năng tương tác của Internet. Thêm vào đó, cũng giống như các trang web thành công rực rỡ khác, eBay không hề kinh doanh ở đâu khác ngoài môi trường mạng.

(Thay vì hỏi xem thực đơn, hãy thử hỏi nhân viên phục vụ rượu danh mục tất cả các loại rượu vang đỏ của Pháp với giá thấp hơn 40 đô-la một chai. Chẳng có nhà hàng nào có danh mục mà anh vừa yêu cầu đâu).

Tính tương tác còn thể hiện ở khả năng cung cấp thêm thông tin dựa trên yêu cầu ta đề ra. Ta chọn mua một cuốn sách trên trang *Amazon.com* và trang

này sẽ cung cấp cho ta ít nhất tên ba cuốn sách khác thường được những người mua cuốn sách đầu tiên mua cùng.

Tính tương tác còn thể hiện ở khả năng cho phép ta đưa thông tin của riêng mình lên trang web. Những trang web thành công là những xa lộ thông tin hai chiều. Trên trang *Amazon.com*, ta có thể xếp hạng một cuốn sách từ một đến năm sao, ngoài ra còn có thể đăng vài dòng đánh giá của mình về cuốn sách và sau vài giờ đồng hồ, bài đó được đăng ngay.

Tính tương tác còn thể hiện ở khả năng giải quyết được những trường hợp phức tạp về giá cả gần như ngay lập tức. Bán vé máy bay trên mạng là một ví dụ. Ta có thể chọn trên một trang web hàng không rất nhiều loại vé hạng khác nhau, chuyến bay, ngày giờ, các điều kiện và giá vé. Ngay lập tức, ta có thể dựa vào đó để đồng ý hay từ chối. Các trang web thậm chí còn giới thiệu cả các chuyến bay có giá vé phải chăng nhất. (Trang web Cisco cũng là một trang web khác áp dụng rất tốt công nghệ cung cấp giá ngay tại chỗ này).

Tính tương tác còn thể hiện ở việc trang web có

thể cung cấp các bài kiểm tra khác nhau: kiểm tra trí thông minh, kiểm tra trình độ lái xe, kiểm tra thái độ làm việc, kiểm tra tâm lý. Một số trang web loại này đã trở thành những tên tuổi lớn và làm ăn phát đạt.

Tính tương tác còn thể hiện ở khả năng tiến hành được mọi loại hình đấu giá. *Priceline.com* và *eBay* là hai tên tuổi lớn tận dụng được khả năng này. (Gần đây, eBay đã có giá trị 12 triệu đô-la trên thị trường chứng khoán. Và *Priceline.com* trị giá 672 triệu đô-la).

Tính tương tác còn thể hiện ở chỗ trang web có khả năng dự đoán trước tình huống và đưa ra các gợi ý giải quyết. Chúng tôi đã làm việc với một nhân vật nổi tiếng để phát triển một trang web cá nhân. Giao diện đầu tiên người sử dụng nhìn thấy sẽ là một danh mục liệt kê những vấn đề khác nhau mà người ta có thể vướng phải.

Chúng tôi đề nghị: “Đừng làm theo cách đó. Hãy làm sao để giao diện có tính tương tác. Hãy hỏi người đó một loạt các câu hỏi, sau đó để máy tính của anh nói cho họ biết vấn đề của họ là gì”.

Tính tương tác là một phép ẩn dụ sinh động của mối quan hệ bác sỹ với bệnh nhân hay sinh viên với giáo viên.

Ta đi khám bác sỹ và tả những triệu chứng của mình cho bác sỹ nghe. Bác sỹ chẩn đoán bệnh và kê đơn thuốc điều trị hợp lý. Loại tương tác này cũng có thể thực hiện trên Internet.

Liệu các thương hiệu về giáo dục và y tế có thể thành công trên Internet không? Dĩ nhiên là có thể vì những ngành này hoạt động dựa trên tính tương tác.

*CapellaUniversity.com* là một ví dụ. Trang này cung cấp 500 khóa học với 40 chuyên ngành khác nhau, bao gồm cả chương trình đào tạo thạc sỹ quản trị kinh doanh MBA, trong đó có hướng dẫn cụ thể về nghiệp vụ thương mại điện tử và quản trị. Chắc chắn rằng trong tương lai sẽ còn nhiều khóa học Capella hơn nữa.

Hãy so sánh các khóa học về thư tín với việc viết thư đến các công ty giao dịch trên mạng. Các khóa học thư tín hiện thời chỉ có thể trao đổi, thảo luận nội

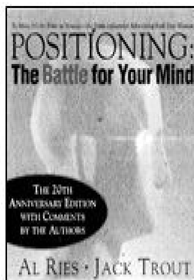
dung hàng tuần hoặc hai buổi một tuần. Internet đang nhanh chóng cải thiện tình hình này.

# 3 - QUY LUẬT TÊN THÔNG DỤNG

**Một cái tên quá thông dụng sẽ giết chết một thương hiệu trên Internet**

Quyết định quan trọng nhất trong marketing là đặt tên sản phẩm.

Trong cuốn Định vị: *Cuộc chiến giành chỗ đứng trong tâm trí khách hàng* (Positioning: The Battle for Your Mind), một cuốn sách được xuất bản năm 1981, chúng tôi đã đề cập tới vấn đề này. Vậy, Internet đã làm thay đổi vai trò của tên của thương hiệu như thế nào?




Tầm quan trọng của thương hiệu là chủ đề

chính trong cuốn sách *Định vị: Cuộc chiến giành chỗ đứng trong tâm trí khách hàng* (Positioning: The Battle for Your Mind).

Trong kỷ nguyên của định vị, cái tên đóng vai trò vô cùng quan trọng. Trong kỷ nguyên Internet, cái tên đóng vai trò sống còn.

Việc này có nguyên nhân của nó. Trong thời kỳ tiền Internet, một thương hiệu luôn gắn với một yếu tố có thể nhìn thấy được. Mặc dù tên hiệu là một thành tố vô cùng quan trọng, vẻ ngoài cũng góp phần ảnh hưởng đến lượng hàng bán. Hình dạng của chai Coca-Cola, màu sắc trên vỏ hộp phim Kodak, kiểu logo của Intel, cách trang trí và địa điểm của các nhà hàng

McDonald's..., tất cả những chi tiết đó đều ảnh hưởng tới doanh số bán hàng.

Nhưng ta không thấy được những yếu tố thuộc về vẻ bên ngoài trên Internet. Để vào một trang web, ta gõ chữ vào ô đường dẫn, và ta đâu biết hình ảnh, màu sắc, hình khối, kiểu dáng hay địa điểm bán mặt hàng đó.

Nếu tên thương hiệu là một nhân tố quan trọng, vậy sao hầu hết các tên thương hiệu trên Internet đều dở tệ? Đấy là nói giảm, nói tránh rồi đấy. Thực tế, hầu hết các tên thương hiệu trên Internet không chỉ dở mà còn rất tệ.

Có thể thấy một số thương hiệu điển hình trên mạng như: *Advertising.com, Buy.com, Communities.com, Cooking.com, Cruise.com, Desktop.com, eToys.com, Flower.com, Garden.com, Gear.com, Gifts.com, Hardware.com, Hifi.com, HomePage.com, Images.com, Individual.com, iMotors.com, Ingredients.com, Law.com, Mail.com, Mortage.com, Office.com, Pets.com, Phone.com, Postcard.com, Sales.com, Songs.com,*




Anh sở hữu dấu hiệu thương mại (hay thương hiệu đăng ký), cơ sở sản xuất, và các kênh phân phối của mình, nhưng không sở hữu thương hiệu của mình. Giá trị của

*Sports.com, Tickets.com, Vote.com, Weather.com, Wine.com, Women.com.*

thương hiệu phụ thuộc vào khái niệm về thương hiệu đó trong tâm trí khách hàng.

Tất cả đều là những công ty tên tuổi. Nhiều công ty lớn và các nhà tư bản đã đầu tư rất nhiều vào các công ty này. Nhiều công ty còn niêm yết trên thị trường chứng khoán, ví dụ như: trong lần phát hành cổ phiếu đầu tiên, Pets.com đã thu được 50 triệu đô-la, Mortgage thu được 60 triệu đô-la, iMotors thu được 137 triệu đô-la, và eToys thu được 166 triệu đô-la. Cả bốn công ty hoạt động trên mạng này nay đều đã phá sản hoặc đã ngừng hoạt động.

Vậy các tên thương hiệu này đã trục trặc ở khâu nào? Chúng đều là những cái tên thông dụng, hoặc quá chung chung.

Một danh từ chung là một từ dùng để xác định một nhóm vật hay sự vật. Ví dụ: ô tô là một danh từ chung.

Một danh từ riêng là một

từ dùng để xác định một vật hay sự vật cụ thể. Ví dụ: *Mercedes-Benz* là một danh từ riêng.




Thương hiệu có giá trị nhất thế giới là Coca-Cola[(4)]. Theo hãng Interbrand, thương hiệu này có trị giá tới 72,5 tỷ đô-la, chiếm 65% tổng vốn huy động của toàn công ty.

Thông thường, tên thương hiệu là những danh từ riêng. (Nếu là một nhà ngôn ngữ học hay làm việc cho Cục Thương hiệu Hoa Kỳ, anh sẽ coi thương hiệu là những danh-tính-từ riêng, ví dụ như trong từ "ô tô Mercedes-Benz", từ "Mercedes-Benz" đóng vai trò là tính từ bổ nghĩa cho danh từ ô tô. Nhưng hầu như mọi người thường coi tên thương hiệu là một danh từ. Họ hay nói: "Tôi lái một chiếc Mercedes", chứ không nói: "Tôi lái một chiếc xe ô tô Mercedes").

Các tên thương hiệu tên tuổi và có giá nhất trên thế giới đều là tên riêng, không phải là danh từ chung. Theo thống kê của Interbrand, một tập đoàn

tư vấn thương hiệu, có tới 75 thương hiệu nổi tiếng trên toàn thế giới với giá trị hơn một tỷ đô-la mỗi thương hiệu.

Trong số 75 thương hiệu đó, những thương hiệu hàng đầu được biết tới như: Coca-Cola, Microsoft, Ford, Disney, Intel, McDonald's, Marlboro, Nokia, Nescafé, Hewlett-Parkard, Gillete, Kodak, và Sony. (Theo Interbrand, tổng giá trị của 75 thương hiệu này là một con số đáng kinh ngạc 912,1 tỷ đô-la)[1].

Một vài năm tới, anh có thể thấy các thương hiệu như *Cola.com, Software.com, Cars.com, Kids.com, Chips.com, Hamburgers.com, Cigarettes.com, Cellphones.com, Coffee.com, Computers.com, Razors.com, Photos.com*, hay *Electronics.com* vẫn còn tồn tại trong danh sách những thương hiệu có giá nhất thế giới hay không? Chúng tôi cho là không.

"Nhưng thương hiệu trên Internet thì hoàn toàn khác", đó là lời phản đối của những Tổng Giám đốc Điều hành (CEO) ở độ tuổi 35 của những công ty mới mở trên Internet: chẳng cần phải cứng ngắc trong bộ vét, cà vạt và giày, chẳng cần phải đi kiếm tiền, anh có quyền ưu đãi mua cổ phiếu

(stock option)[2] trị giá hàng triệu đô-la, và anh có thể sử dụng những cái tên thương hiệu chung chung cho trang web của mình.

Nhưng liệu thương hiệu trên Internet có khác thật không? Cho đến nay, dường như không phải vậy.

- Hãng cung cấp dịch vụ Internet hàng đầu không phải ISP.com, mà là AOL.
- Công cụ tìm kiếm trên mạng hàng đầu không phải *searchengine.com*, mà là Yahoo!
- Địa chỉ bán sách chạy nhất trên mạng không phải là *Books.com*, mà là *Amazon.com*.




Hãng Barnes & Nobles sở hữu trang *Books.com* và cả *Book.com*. Chúng tôi dám đánh cuộc rằng có nhiều khách hàng sử dụng thương hiệu *barnesandnoble.co* hay *bn.com* để truy cập trang web trên hơn là dùng cái tên

- Trang web tìm việc hàng đầu trên mạng không phải là *Jobs.com*, mà là *Monster.com*.

chung chung như vậy.

- Trang web đấu giá hàng đầu trên mạng không phải là *Auction.com*, mà là *eBay*.

- Địa chỉ bán vé máy bay hàng đầu trên mạng không phải là *Airlineticketbid.com*, mà là *Priceline.com*.

- Trang web du lịch hàng đầu trên mạng không phải là *Travel.com*, mà là *Expedia.com*.

- Trang web bưu thiếp điện tử hàng đầu không phải là *GreetingCard.com*, mà là *Bluemountain.com*.

Như ta đã thấy, có hai thương hiệu Internet được Interbrand xếp vào danh sách 75 thương hiệu giá trị nhất. Đó là AOL trị giá 4,5 tỷ đô-la, và Yahoo! trị giá 4,4 tỷ đô-la[3]. Ta có thể dễ dàng nhận ra rằng AOL và Yahoo! là những tên riêng, không phải là

những cái tên chung chung.

Mặc dù có rất nhiều ví dụ điển hình về việc đặt tên theo danh từ riêng, nhưng tại sao hầu hết các nhà quản trị của các công ty hoạt động trên mạng vẫn tiếp tục đặt tên cho trang web của họ bằng danh từ chung? Có ba lý do chính sau:

1. Khi Internet còn khá mới mẻ, có rất ít các trang web được lập ra và hoạt động, khi đó rất ít người biết tên của bất kỳ trang web nào. Vì vậy, đặt tên trang web bằng một danh từ chung lại là một lợi thế. Anh muốn tìm một trang web bán giày phải không, anh chỉ cần gõ chữ "shoes.com".

Kiểu này giống như một cửa hàng tạp phẩm thời xưa. Anh muốn mua bánh quy giòn, anh hỏi mua bánh quy giòn. Anh muốn mua bánh làm bằng bột yến mạch, anh hỏi mua bánh làm từ bột yến mạch. Tuy nhiên, ngày nay có rất nhiều thương hiệu bánh quy giòn và bánh làm từ bột yến mạch khác nhau trong một siêu thị. Anh không hỏi mua bánh quy giòn, mà anh hỏi mua bánh quy giòn Ritz. Anh không hỏi mua bánh quy làm từ bột yến mạch, mà anh hỏi mua bánh làm từ bột yến mạch hiệu

Pepperdige.

2. Khi Internet còn khá mới mẻ, nhiều công ty đã tham gia vào thị trường mạng với những thương hiệu thông dụng. Rốt cục thì thương hiệu sử dụng một cái tên chung chung là cách nhanh nhất, trực tiếp nhất để truyền tải nội dung thể hiện của trang web đó. Danh từ chung cũng giúp người sử dụng dễ dàng tra cứu trên mạng.

Những ưu điểm của việc sử dụng danh từ chung kéo dài trong khoảng hai tuần sau đó hàng ngàn rồi hàng trăm ngàn trang web được tạo lập. Ngày nay, với hơn 5 triệu công ty có trang web trên mạng, thì những ưu điểm của việc sử dụng danh từ chung trở thành con số không.

3. Trong vòng vài năm qua, khi Internet đã trở nên thông dụng, các công ty hoạt động trên mạng đang phải cố gắng vượt qua những trở ngại do tầm nhìn hạn chế trước đây. Họ vẫn nghĩ rằng sử dụng một danh từ chung là cách thức hay nhất. Theo một khía cạnh nào đó thì đây là tình huống tự củng cố chính mình. Khi mọi công ty đều đặt tên trang web của họ bằng một danh từ chung thì các công ty mới

cho rằng họ cũng nên đi theo hướng này. Và họ cũng hành động tương tự.

Hãy đối mặt với thực tế. Chỉ vì các trang web khác có tên là một danh từ chung, điều đó không có nghĩa rằng đó cũng là một sách lược tốt cho trang web của anh. Điều đó chỉ có nghĩa rằng các trang web đó đều chịu tác động của môi trường xung quanh.

Một trong những nguyên nhân tại sao các công ty hoạt động trên mạng toàn cầu lại hoạt động không hiệu quả là những trang web đó sử dụng những cái tên quá chung chung. Một số ví dụ điển hình như:

- Trong ngành ô tô: *AutoConnect.com, Autosites.com, AutoTrader.com, Autoweb, Cars.com, CarsDirect.com* và *CarOrder.com.*

- Ngành ngân hàng: *Ebank.com, Telebank.com* và *Netbank.com.*

- Công nghiệp kim cương: eDiamonds.com, InternetDiamonds.com, và WorldDiamonds.com.

- Ngành tuyển dụng: *ComputerJobs.com, Gotajob.com, Headhunter.net* và *Jobs.com.*

- Máy fax: *eFax.com, Fax.com* và *Jfax.com.*

- Đối với tài chính: *401k.com, eCoverage.com, eCredit.com, Loansdirect.com, eHealthinsurance.com, eLoan.com, Loanwise.com, Mortgage.com* và *Studentloan.com.*

- Đồ nội thất: *BeHome.com, Decoratewithstyle.com, Ezshop.com, Furniture.com, FurnitureFind.com, Furnitureonline.com, Housenet.com* và *Living.com.*

- Đồ tạp phẩm: *Food.com, NetGrocer.com* và *HomeGrocer.com.*



Sock Puppet[(5)] đã tốn hàng triệu đô-la quảng cáo để trở thành công ty đầu

- Ngành chăm sóc sức khỏe và dinh dưỡng: *eDiets.com, eNutrition.com, HealthQuick.com* và *onHealth.com.*

- Vật nuôi: *Petco.com, Pets.com* và *Petstore.com.*

- Chuyển phát bưu chính: *E-Stamp.com, Stamps.com* và *Simple-postage.com.*

- Đối với dược phẩm: *Drugstore.com, YourPharmacy.com* và *Rx.com.*

tiên trên mạng. Nhưng liệu có bao nhiêu người truy cập trang web của hãng này thông qua Pets.com hay muốn mua cái gì đó từ trang web này? Pets.com đã lỗ nặng và vĩnh viễn chia tay với môi trường mạng.

- Bất động sản: *Cyberhomes.com, Property.com, Goodhome.com, Homeadvisor.com, Homebid.com, Homegain.com, Homes.com, Homeseekers.com, Homestore.come,*

*Myhome.com, Ourhouse.com, Owners.com, RealEstate.com* và *Realtor.com.*

- Mua sắm: *IStopShop.com, Buy.com, BuyItNow.com, Netmarket.com, NowOnSpecial.com, ShopNow.com* và *Shopping.com.*

- Du lịch: *Cheaptickets.com, Lowesfare.com, TravelHoliday.com* và *Trip.com.*

Đây là những cái tên trang web có tính chất chung chung lấy bất kỳ trong hàng triệu công ty dotcom trên mạng. Dĩ nhiên, rất nhiều trong số này đã không còn tồn tại, nhưng tất cả số đó đều được các nhà tư bản sừng sỏ đỡ đầu và được quảng cáo rầm rộ tiêu tốn hàng triệu đô-la.

Mỗi năm, *Art.com* tiêu tốn hết 18 triệu đô-la, *AutoConnect.com* 15 triệu đô-la, *CarsDirect* 30 triệu đô-la, *Drugstore.com* 30 triệu đô-la, *Homestore.com* 20 triệu đô-la, *Living.com* 20 triệu đô-la, *Pets.com* 20 triệu đô-la, *Petstore.com* 10 triệu đô-la, *RealEstate.com* 13 triệu đô-la, *Rx.com* 13 triệu đô-la vào quảng cáo.

Những cái-tên-chung-chung.com này chỉ là những ví dụ nhỏ trong số hàng ngàn công ty hoạt động trên mạng cố gắng thu hút khách hàng. Nhưng hầu hết các công ty này đều đang đổ tiền vào một cái thùng không đáy. Chẳng có công ty nào trong số đó thành công cả.

Đó là dấu hiệu của thời điểm một trong số những công ty quảng cáo cường điệu nhất chuyên hoạt động trên Internet xuất hiện và lấy tên là: *Agency.com* (tức đại lý quảng cáo).

Liệu có thương hiệu chung chung nào lại thành công không? Dĩ nhiên là có, bởi "thằng chột là vua xứ mù". Sẽ chẳng có ai thôi không uống bia nữa chỉ vì thương hiệu của hãng bia đó là một danh từ chung. Cũng sẽ chẳng có ai thôi không mua bán trên mạng chỉ vì tên của trang web đó là một danh từ chung.

Khi trên thị trường không có sự cạnh tranh, mọi người sẽ mua hàng từ trang web có tên là một danh từ chung. Nhưng một khi có nhiều trang web khác được đưa vào hoạt động với các thương hiệu mạnh, các trang web sử dụng danh từ chung sẽ không còn đất hoạt động.

Cần phải nhận thức đầy đủ về vấn đề này. Bởi tên thương hiệu dù là danh từ chung hay danh từ riêng sẽ là bộ mặt của tất cả các trang web bán cùng một loại hàng hóa, chứ không riêng bất kỳ một trang web riêng lẻ nào.




Chẳng có gì bất ngờ khi eToys bị phá sản và đóng cửa website vào ngày 7 tháng 3 năm 2001

Trong suy nghĩ của con người, tất cả các trang web về ô tô đều là *"car dotcoms"* (car = ô tô, dotcom: công ty trên mạng) Nhưng làm thế nào để Cars.com mang bản sắc riêng tách biệt với các trang web car dotcom khác?

Trong suy nghĩ của con người, tất cả các trang web về đồ gỗ nội thất đều là "furniture dotcoms". (*furniture*: đồ gỗ nội thất). Vậy làm thế nào để Furniture.com khác biệt với các trang web furniture dotcom còn lại?

Phần lớn các thương hiệu trên web đều mang tên

chung chung. Và hầu hết trong số này đã phá sản hoặc ngừng hoạt động.

eToys là gì vậy? e-toy là một đồ chơi mua trên mạng. eToys là một công ty bán đồ chơi trên mạng.

Cái tên eToys không phải là một thương hiệu mạnh, nhưng thị trường chứng khoán lại không cho là như vậy. Trong ngày đầu tiên eToys niêm yết trên thị trường, giá cổ phiếu của hãng này đã tăng lên gần bốn lần, đưa ra giá trị công ty này lên tới 7,7 tỷ USD, vượt công ty đối thủ cạnh tranh, hãng Toys “R” Us Inc., 35%. (Trong năm tài chính mới đây nhất, eToys đã thua lỗ 73 triệu trong khi doanh thu chỉ là 34,4 triệu).

Một trong những nguyên nhân dẫn đến sự thất bại trong việc sử dụng danh từ chung giống như hãng eToys đó là các đối thủ cạnh tranh bắt đầu xuất hiện và đặt những tên thương hiệu tương tự:




Mặc dù hoạt

- *eToy.com*

- *iToy.com*
- *iToys.com*
- *Toy.com*
- *Toys.com*
- *Toystore.com*
- *iToystore.com*
- *eToystore.com*

Dĩ nhiên hãng eToys đã cố gắng đăng ký tất cả các thương hiệu trên và các thương hiệu khác có tên tương tự. Tuy nhiên, nếu làm vậy thì biết bao nhiêu mới hết? Và eToys phải tiêu tốn hết bao nhiên tiền? Và liệu pháp luật có cho phép một công ty đăng ký tất cả các trang web có chứa chữ "toy"

động ngân hàng điện tử đang bùng nổ và E*Trade đã đầu tư 12 triệu đô-la vào trung tâm bán lẻ ở Manhattan, chúng tôi vẫn cho rằng với cái tên chung chung như E*Trade thì trang web này khó có thể tồn tại. Xây dựng thương hiệu bằng một cái tên chung chung là một điều hầu như không tưởng.

(đồ chơi) không?

E*Trade là gì? E-trade là trang web mua bán chứng khoán và các hàng hóa khác trên mạng. E*Trade là một công ty chuyên buôn bán trên mạng.

Một cái tên chung chung như E*Trade không thu hút được mọi người. Tâm trí con người nhận thức bằng lời nói chứ không bằng hình ảnh. E-trade (thương mại điện tử) là một loại hình thương mại chứ không phải là tên của một công ty. Thêm vào đó, không thể dùng dấu hoa thị trong tên trang web. Để truy cập vào E*Trade, anh phải gõ *www.etratde.com*.

Mặc dù E*Trade có lợi thế lớn là trang web đầu tiên xuất hiện trên mạng, nhưng xét về mặt lượng khách tham gia giao dịch, công ty này đã bị đẩy xuống vị trí thứ hai. (Hãng giữ vị trí thứ nhất là Charles Schwab).

Quảng cáo rầm rộ trên các phương tiện truyền thông đại chúng đã giúp E*Trade tồn tại. Nhưng giá cổ phiếu của công ty đang rớt, chứng tỏ E*Trade đang làm ăn thua lỗ. Cách đây

vài năm, công ty này đã thua lỗ 242 triệu trong tổng doanh thu là 1,3 tỷ. Công ty này còn tồn tại được bao lâu nữa trong khi liên tục làm ăn thua lỗ như vậy?

Làm thế nào chắc chắn rằng sử dụng một tên thương hiệu riêng thì thành công hơn một tên thương hiệu chung chung trên Internet? Bằng chứng duy nhất chúng tôi có thể đưa ra là một trăm năm trong lịch sử hiện đại. Trong thế kỷ trước, có bao nhiêu cái tên thương hiệu chung chung lại thành công?

Rất, rất ít.

Có một số chủng loại hàng hóa bán trên thị trường ngoài đời thực, thường sử dụng những tên thương hiệu chung




Thậm chí quảng cáo trên tivi về trang web Mydiscountbroker cũng lôi chính cái tên của công ty ra để trêu chọc. Khi đại diện quảng cáo cho hãng của bạn cho rằng tên thương hiệu của bạn có vấn đề, thì rất có thể điều đó là đúng.

chung. Còn hầu như các mặt hàng khác vẫn sử dụng thương hiệu có tên riêng.

- Ngành ô tô có Ford, Chevrolet, Chrysler, Volvo và Mercedes-Benz.
- Ngành ngân hàng có Citibank, Chase Mahattan, và Wells Fargo.
- Ngành dược có CVS, Eckerd, Rite-Aid, Walgreen's, và Osco.
- Ngành đồ gỗ nội thất có Ikea, Ethan Allen, Levitz, Roche-Bobois, và Maurine Villency.
- Ngành tạp phẩm có Kroger, Safeway, Winn-Dixie, Publix, và Pathmark.
- Cửa hàng bách hóa có Macy's, Saks Fifth Avenue, Marshall Field, Nordstrom, và Nieman-Marcus.
- Cửa hàng giảm giá có Wal-Mart, Kmart, và

Target.

Nhưng kinh doanh trên mạng là một khái niệm hoàn toàn mới mẻ. Phải có lý do nào đó khiến cho các trang web đều muốn sử dụng những cái tên thương hiệu chung chung chứ.

Tuy kinh doanh trên mạng hoàn toàn khác, nhưng cách nghĩ của con người thì không thay đổi. Để thành công cần phải định vị tên thương hiệu của anh trong tâm trí khách hàng.

Điều mà các nhà quản lý thường bỏ qua đó là cách nghĩ: một danh từ chung được sử dụng để biểu thị một chủng loại hàng hóa chứ không phải là một hàng hóa hay thương hiệu cụ thể.

Không một công ty kinh doanh ô tô nào lại muốn gọi tên hãng ô tô của mình là "Ô tô". Tại sao vậy? Hãy theo dõi đoạn hội thoại sau:

"Anh mua xe này ở đâu vậy?"

"Ở hãng ô tô ®".

"Gì cơ? Tôi muốn hỏi cái xe này là của hãng nào cơ mà?".

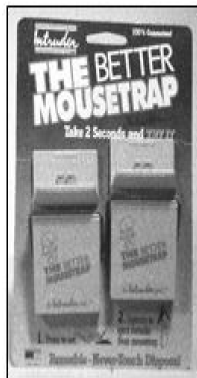
Tương tự như vậy, nếu các trang web đều sử dụng thương hiệu chung chung thì những đoạn hội thoại kiểu trên rất dễ xảy ra.

"Anh đang sử dụng dịch vụ môi giới chứng khoán nào trên mạng vậy?"

"Người-môi-giới-chứng-khoán-của-tôi".

"Tôi muốn hỏi anh là trang web nào cơ mà?".

Điều này chẳng có gì buồn cười. Nó thể hiện cách nghĩ của con người. Người ta liên tưởng một từ tượng trưng cho một chủng loại. Một danh từ chung




Dù hãng The Better Mousetrap (Bẫy Chuột tốt hơn) có sản phẩm bẫy chuột tốt hơn các hãng khác thì hãng này sẽ chẳng bao giờ trở thành một

được coi như một từ thể hiện một chủng loại chứ không phải là một thương hiệu riêng.

thương hiệu nổi tiếng trong lĩnh vực này được.

Điều rắc rối của đội bóng chày Abbott và Costello là người ta đã đặt tên riêng bằng một danh từ chung có thể thay thế nghĩa cho nhau.

“Hãy xem kết quả nào. Ai đứng thứ nhất. Cái-gì đứng thứ hai. Tôi-không-biết đứng thứ ba”.

“Đó là điều tôi muốn biết. Ai đứng thứ nhất?”

“Đúng rồi”.

“Ý tôi là, tôi muốn biết tên của cầu thủ”.

“Tên là Ai”.

“Cầu thủ chơi bóng chày đứng đầu?”

“Ai”.

"Người chơi đầu tiên cơ mà".

"Ai là người chơi đầu tiên".

"Tôi muốn hỏi anh, ai là người chơi đầu tiên?"

"Đó là tên của anh chàng đó".

"Đó là tên của ai?"

"Đúng thế".

Vài trăm năm qua, có rất nhiều công ty đã lấy danh từ chung để đặt tên cho thương hiệu của mình. Chỉ cần xem qua đăng ký thương hiệu là thấy. Có rất nhiều công ty tìm cách đặt tên thương hiệu của mình bằng một danh từ chung thể hiện một nhóm hàng hóa. Ví dụ như:

- Bột làm bánh nướng Toast'em (Nướng chúng đi)
- Lăn khử mùi Khô và Mềm mại (Soft and Dry)
- Giấy vệ sinh Mềm mại và Mịn màng (Soft 'N

Gentle)

- Bọt cạo râu Mềm mại (Soft Shave)

- Giấy ăn Mềm và Mát (Nice 'N Soft)

- Bia không cồn NA (NA - *nonalcoholic* - không cồn)

- Tã giấy Sự lựa chọn của bé (Baby's Choice)

- Tã cuốn Chăm sóc Trẻ em (Kid Care)

Thực sự thì liệu có thương hiệu chung chung nào để lại ấn tượng trong anh không? Chắc chắn là không. Người ta không tài nào nhớ nổi một thương hiệu sử dụng một danh từ




Dù Lite có lợi thế là hãng bia nhẹ đầu tiên, nhưng cái tên chung chung hóa ra lại trở thành rào cản đối với Lite. Sau khi đặt tên lại thành Miller Lite, thương hiệu này trở

chung.

Một ví dụ điển hình về việc sử dụng thương hiệu là một danh từ chung là hãng Lite, hãng bia nhẹ đầu tiên. Khi hãng Miller Brewing giới thiệu bia Lite (bia nhẹ), không hề có chữ Miller nào trên vỏ bia. Do đó, không một đối thủ cạnh tranh nào có thể sử dụng chữ "Lite" (nhẹ) trên thương hiệu bia của mình vì Miller đã có quyền sở hữu thương hiệu đó.

thành thương hiệu bia tệ chẳng kém Bud Light và có thể sẽ biến mất giống như Coors Light.

Miller đã tung ra chiến dịch quảng cáo rộng lớn và tạo ra một phân khúc thị trường cho loại bia này. Và hẳn độc giả cũng đoán ra, rất nhiều đối thủ cạnh tranh nhảy vào với các phiên bản như Schlitz Light, Coors Light, Bud Light.

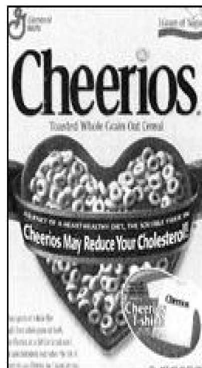
Cho dù Miller là hãng đầu tiên giới thiệu bia Lite, cho dù Lite có ưu thế lớn trong việc quảng cáo và quảng bá rầm rộ, nhưng rồi cuối cùng hãng Miller cũng phải đổi lại thương hiệu của mình thành Miller Lite.

Một người đi vào quán bia và gọi: "Cho tôi một bia Lite (nhẹ)". Và người bán hàng sẽ đáp: "Anh muốn uống loại nào?" Ta dễ dàng nhận thấy vấn đề của hãng Miller.

Dĩ nhiên, trong một số nhóm hàng vẫn đầy những thương hiệu chung chung. Điều thú vị là trong số những nhóm hàng đó, không có một thương hiệu nào chiếm ưu thế trên thị trường. Bột ngũ cốc là một ví dụ điển hình - có các thương hiệu như Corn Flakes, Bran Flakes, Frosted Flakes, và 100% Granonla.

Tên các thương hiệu trên đều có từ chỉ nhóm hàng "bột". Có hàng chục thương hiệu có từ đó, ví dụ như:

- Kellogg's All-Bran




Là một trong số ít hãng bột ngũ cốc có tên là một danh từ riêng chứ không phải là một danh từ chung - Cheerios là thương hiệu

- Kellogg's Bran Flakes
- Kellogg's 40+ Bran Flakes
- Kellogg's Raisin Bran
- Nabisco 100% Bran
- Post Bran Flakes
- Post Raisin Bran
- Total Raisin Bran

ngũ cốc ăn sáng hàng đầu.

Sự lạm dụng danh từ chung trong thương hiệu đã dẫn tới kết quả chẳng có hãng nào chiếm ưu thế hàng đầu rõ rệt trong ngành này. Hãng chiếm thị phần lớn nhất trong ngành bột ngũ cốc chỉ khoảng 6%. (Cheerios là một trong số ít hãng không sử dụng thương hiệu là danh từ chung).

Do đó, nếu thương hiệu chung chung tỏ ra không hiệu quả trên thị trường thì sao nó lại có thể

hiệu quả trên mạng? Vấn đề cũng tương tự như thế. Vậy làm thế nào để khách hàng nhớ được tên thương hiệu gắn liền với đặc tính tốt nào đó của sản phẩm?

Kể cả khi anh sử dụng một danh từ chung đặt cho tên thương hiệu của anh thì cũng chẳng khả quan hơn. Thứ nhất, khách hàng sẽ chẳng phân biệt được thương hiệu hàng hóa của anh với tên của một chủng loại sản phẩm. Thứ hai, anh không thể đưa đặc tính của sản phẩm vào tên thương hiệu vì cái tên đó thể hiện cả một chủng loại sản phẩm, chứ không chỉ thể hiện đặc trưng riêng cho thương hiệu trang web của anh.




Một cửa hàng bán sách trên mạng như Amazon.com có thể thành công, nhưng một trang web với cái tên là một danh từ chung như *AllBooks4Less.cor* thì không

Một số trang web đã thử giải quyết vấn đề này bằng cách kết hợp đặc tính riêng với một danh từ chung. Thay vì *Books.com* thì chuyển thành *AllBooks4Less.com*. Hay

*Cheaptickets.com* hoặc *Lowestfare.com*.

thể.

Trớ trêu thay, chiến lược kiểu này chỉ đem lại hiệu quả rất nhỏ trên thị trường nhưng chẳng hề hiệu quả trên mạng. Nếu anh đi xuống phố và nhìn thấy một biển hiệu "All Books 4 Less", anh sẽ biết cửa hàng sách đó bán sách gì và tại sao anh phải tìm đến cửa hàng này. (Ngoài ra, "All Books 4 Less" sẽ không thể bán chạy hơn Barnes & Noble, Waldenbooks, hay Borders).

Trên mạng, anh không thể đi dạo và bắt gặp biển hiệu "AllBooks4Less" như đi trên phố được. Anh phải nhớ tên trang web, và điều này không hề dễ dàng.

Anh tự hỏi mình: "Hãng nào bán tất cả các loại sách trên mạng?" Và câu trả lời là *"Amazon.com"*.

Tuy nhiên, trong thời gian tới, vẫn có rất nhiều khách hàng sử dụng công cụ tìm kiếm để tìm các trang web cần tìm. Vì vậy, một thương hiệu như AllBooks4Less.com vẫn có thể thu hút được một số đối tượng khách hàng. Nhưng điều này sẽ nhanh

chóng chấm dứt.

Khái niệm thương hiệu dù trên mạng hay ở đâu đi chăng nữa thì cũng đều nhằm mục đích khắc ghi thương hiệu đó vào tâm trí khách hàng. Khi anh thực hiện điều này thành công thì khách hàng không còn cần đến công cụ tìm kiếm nữa. Vì vậy, trong chiến lược dài hạn, thương hiệu trên web của anh phải đứng vững bằng chính khả năng của mình. Và một thương hiệu chung sẽ không còn hiệu quả.

"Ô tô" không phải là một cái tên hay để đặt cho một hãng ô tô. Và *Cars.com* không phải là một trang web hay để bán ô tô. Tương tự, *Mydisountbroker.com* không phải là một địa chỉ hay để môi giới chứng khoán qua mạng.



Sử dụng biểu tượng làm thương hiệu thậm chí còn tệ hơn là sử dụng danh từ chung làm thương hiệu. Mặc dù đã cố gắng sử dụng biểu tượng trên thay thương hiệu,

Vậy theo anh, trang web *Internet.com* sẽ có nội dung gì? Đây là cái tên có hai bất lợi. *Internet.com* là một danh từ chung sử dụng cho một trang web đang cố thu hút mọi người và cung cấp mọi thứ. (Anh có thể nghe thấy những tiếng kêu vui sướng trên *Internet.com*: “Ồ! Chúng ta đã có thể đăng ký tên hay nhất trên mạng”. Đừng quá chắc chắn như vậy!)

một tay chơi rock vẫn bị gọi là “nghệ sỹ trước đây là Prince”. Gần đây, anh ta đã từ bỏ biểu tượng đó và quay về với cái tên Prince[(6)] của mình.

Tên của anh là gì? Brown, Jones, hay Smith? Liệu anh có muốn đổi tên anh thành một cái tên là một danh từ chung không? Nếu anh làm vậy, khi gọi điện thoại rất có thể sẽ xảy ra trường hợp sau đây:

“Xin chào, Một Người Nào Đó nghe đây”.

“Tôi biết rồi, nhưng xin cho biết tên của anh?”

Mặc dù lập luận của chúng ta trái ngược nhau, nhưng hầu hết các hãng vẫn đặt tên theo danh từ

chung. Đó là phản ứng dây chuyền. Một khi rất nhiều người cùng chọn một hướng, tự nhiên những người khác sẽ đi theo. Người ta sẽ yên tâm hơn khi làm theo đa số. Trong nghệ thuật, âm nhạc, thời trang, và đối với thương hiệu trên net cũng vậy.

John Maynard Keynes từng nói: “Thà thất bại theo cách thông thường còn hơn là thành công một cách bất thường”.

Hãy nhớ rằng chúng tôi đã cảnh báo anh rồi đó.

# 4 - QUY LUẬT TÊN RIÊNG

**Thương hiệu của ta đứng độc lập trên Internet, vậy ta nên đặt cho nó một cái tên ấn tượng**

Những thương hiệu với những cái tên thông dụng ồ ạt ra đời trên mạng là bàn đạp cho những thương hiệu xuất hiện sau đó. Nếu anh tạo lập một trang web hay với một ý tưởng hay và một thương hiệu tốt, trang web của anh sẽ có tính cạnh tranh cao. Trong lâu dài anh có thể chờ cho đến khi các thương hiệu thông dụng không còn phát huy hiệu quả rồi hẵng nhảy vào thị trường thì sẽ thành công lớn đấy.

Đừng nhầm lẫn về điều này. Thương hiệu của anh đứng tách biệt trên mạng và là tài sản có giá trị nhất. Đây là một trong những khác biệt cơ bản giữa thị trường trực tuyến trên Internet và thị trường thực.

Trên thị trường thực, có rất nhiều nhân tố thể hiện mục tiêu của doanh nghiệp, ví dụ như: địa điểm, tủ trưng bày, thậm chí cả kích cỡ và kiến trúc toà nhà. Một khách sạn phải trông giống một khách sạn, một ngân hàng phải trông giống một ngân hàng, và một nhà hàng phải trông có cái vẻ của một nhà hàng.

Thậm chí ngay cả trong các ngành công nghiệp, ít khi một doanh nghiệp thể hiện chỉ qua một cái tên. Thông thường họ gửi một bản giới thiệu về công ty hay một bức thư trực tiếp hay kèm thêm hình ảnh về sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp đó cung cấp.

Tuy nhiên, thương hiệu trên Internet đứng độc lập. Chỉ khi nào truy cập vào trang web, ta mới biết được trang web đó chứa đựng nội dung gì.

Trên thị trường thực, một thương hiệu không nổi trội vẫn có thể có hiệu quả vì nó còn kết hợp với các nhân tố khác tạo nên bản sắc riêng của doanh nghiệp. Chẳng hạn như một cửa



Thông thường, do khách hàng

hàng đồng hồ phải có hình thức thể hiện rằng đó là cửa hàng bán đồng hồ.

Địa điểm và cách thức trưng bày của một cửa hàng nếu độc đáo sẽ khiến khách hàng chỉ nhớ những đặc điểm đó mà thôi. Đó là: "Cửa hàng Sửa chữa ở Góc phố 87 giao với đại lộ York".

Ngay cả một cái tên kỳ quặc cũng có thể làm người ta chú ý tới một cửa hàng nhỏ. Ví dụ một cửa hàng bán chăn, ga, gối, đệm có thể đặt tên là "Công ty Đệm". Một công ty chuyên cho các hộ gia đình vay có thể đặt tên là "Cửa hàng Bán Tiền". Cửa hàng bán thực phẩm bổ dưỡng có thể đặt tên: "Trung tâm Dinh dưỡng Tổng hợp". Những thương hiệu kiểu này rất có hiệu quả, chúng có nhiều nhân tố giúp thông báo sản phẩm hay dịch vụ của công ty.

có thể nhận biết thương hiệu thông qua địa điểm bán hàng, nên các thương hiệu chung chung vẫn có hiệu quả. Ví dụ như: "cửa hàng giặt khô nằm trong trung tâm thương mại".

Nhưng thị trường trực tuyến không thể dựa vào

các nhân tố khác biệt này. Không có sách trong tủ kính để ta nhận biết được *Amazon.com* là một cửa hàng sách. Không hề có tấm áp phích quảng cáo du lịch nào giúp ta nhận biết *Priceline.com* bán vé máy bay. Không một tấm bưu thiếp nào giúp ta biết được trang *Bluemountain.com* bán gì.

Đây chính là lý do tại sao các công ty hoạt động trên mạng thường đi chệch hướng: họ mắc ngay lỗi sử dụng danh từ chung đặt tên trang web.




Có vẻ trang *iVillage.com* sẽ trở thành trang web hàng đầu dành cho phụ nữ. Gần đây, trang web này đã đồng ý mua lại trang

Họ lầm tưởng về những cái tên chung chung và bỏ ra bộn tiền để có được những thương hiệu kiểu đó, nhưng hóa ra chúng lại vô dụng. Một công ty ở Los Angeles đã bỏ ra 7,5 triệu đô-la để mua trang Business.com. (Lời khuyên đối với ai quan tâm: nếu anh đã mua cuốn sách này với giá 18,95 đô-la, anh đã tiết kiệm được 7.499.981,05 đô-la

đó[1]). Một số vụ mua bán gần đây có thể kể tới là:

- Trang *Wine.com* được mua với giá 3 triệu đô-la.
- Trang *Telephone.com* được mua với giá 1,75 triệu đô-la.
- Trang *Bingo.com* được mua với giá 1,1 triệu đô-la.
- Trang *Wallstreet.com* được mua với giá 1,03 triệu đô-la.
- Trang *Drugs.com* được mua với giá 823,456 đô-la.
- Trang *University.com* được mua với giá 530,000 đô-la.

web đối thủ, trang *Women.com* với giá 30 triệu đô-la tiền cổ phiếu và tiền mặt.

Người ta thi nhau mua các trang web kiểu này còn nhiều hơn cả cơn sốt mua hoa tulip của Hà Lan

hay kẹo sô cô la mềm của Pháp. Vụ mua bán gần đây nhất là trang *Loans.com* đã được bán với giá 3 triệu đô-la. (Nếu anh đang sở hữu một trang web có tên là một danh từ chung, chúng tôi khuyên anh nên bán trang web này ngay đi trước khi cơn sốt này qua đi).

Thậm chí ngay ở thời kỳ đầu này, thương hiệu có tên riêng đã phát huy sức mạnh rõ rệt. Những trang web đầu tiên thành công như *AOL, Amazon.com, eBay, Priceline.com, Yahoo!* đều là tên riêng, không phải là những cái tên chung chung.




Hãng Hormel đã lấy cái tên chung chung "spiced ham" (bánh kẹp thịt có gia vị) và rút gọn lại thành

Vấn đề này còn gây nhiều tranh cãi. Mọi người thấy Priceline có vẻ giống như là một cái tên chung chung, nhưng không phải vậy. Một danh từ chung chỉ thể loại cung cấp dịch vụ này phải có từ "vé" hay "tự mình đặt giá vé máy bay". Trang Tickets.com là

một thương hiệu sử dụng danh từ chung, và theo chúng tôi, trang này sẽ không hoạt động hiệu quả.

(Từ "price" (giá) và từ "line" (ngành hàng) là những danh từ chung, và tất nhiên là hai từ này được sử dụng không phụ thuộc vào ngữ cảnh và được kết hợp với nhau để tạo thành một danh từ riêng "Priceline" và thương hiệu này đã trở thành một thương hiệu trực tuyến nổi tiếng).

Spam, và tạo nên một trong số những thương hiệu hàng đầu thế giới. Gần đây, hãng Hormel đã khá tức giận khi từ spam được sử dụng để ám chỉ thư rác.

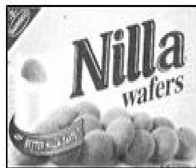
Mỗi một danh từ chung có thể trở thành một danh từ riêng nếu được sử dụng để nhận biết một người, nơi chốn, hay vật thể xác định. "Bird" (con chim) là một danh từ chung, nhưng nó có thể là một danh từ riêng nếu nó sử dụng để chỉ tên người, ví dụ như Larry Bird hay Tweety Bird.

Khi phải lựa chọn một tên thương hiệu cho trang web của mình, điều đầu tiên anh phải tự hỏi xem

danh từ chung thể hiện loại dịch vụ hay hàng hóa trang web của anh cung cấp thuộc chủng loại gì. Đó chính là từ mà anh không nên đặt cho trang web của mình.

Chắc chắn rằng một cái tên riêng sẽ có hiệu quả hơn một danh từ chung rất nhiều.

Hãy lấy trang web *iVillage.com* làm ví dụ. *iVillage.com* là một trang web dành cho phụ nữ và tên này hơn hẳn so với trang web *Women.com*, (trang web này đã tiêu tốn hàng triệu đô-la để quảng bá rồi cuối cùng vẫn bị đối thủ cạnh tranh mua lại).




Nilla được đặt tên bằng cách bỏ âm đầu của từ *vanilla wafers* *(bánh xốp)*.

*Ashton.com* là trang web bán những đồ đắt tiền và trang web này có tiếng hơn cả *Cyberluxury.com*, *eLuxury.com*, hay *Firstjewelry.com* (những trang web này đều sử dụng các danh từ chung).

Trên thị trường thực, các nguyên tắc về thương hiệu này cũng được áp dụng tương tự. Các thương hiệu riêng vượt trội hơn so với các thương hiệu sử dụng danh từ thông dụng.

- Tên McDonald's tốt hơn cái tên Burger King.

- Tên Hertz có tiếng hơn National Car Rental. (Tất cả các thương hiệu cho thuê xe ta thấy ở các sân bay đều là các công ty cho thuê ô tô quốc gia, nhưng chỉ có mỗi Hertz là của tư nhân).

- Tạp chí *Time* có cái tên tốt hơn *Newsweek* hay *U.S News& World Report*.

Cái tên Kraft hay hơn General Foods, vì vậy khi hãng Kraft General Foods quyết định đơn giản hóa thương hiệu của mình, họ đã đặt tên công ty mình là Kraft chứ không phải là General Foods.

Tất nhiên, có các cấp độ sử dụng danh từ chung làm tên riêng khác nhau. "Burger King" không hoàn toàn là một danh từ chung. Từ "Nơi bán bánh Hamburger" (Hamburger Place) mới thực sự là một

danh từ chung chỉ những cửa hàng đồ ăn nhanh có bán bánh burger.

Và tất nhiên cũng có cấp độ trong tên riêng. McDonald's và Herzt là hai thương hiệu sử dụng tên "riêng" hơn so với tạp chí *Time*. "Time" (thời gian) là một danh từ chung, được sử dụng không phụ thuộc vào ngữ cảnh, để trở thành một danh từ riêng chỉ tên một loại tạp chí.




TIAA-CREF, một cái tên tồi tệ. Có hàng ngàn thương hiệu giống như TIAA-CREF và sẽ chẳng một cái tên nào trở thành một thương hiệu mạnh.

Cũng tương tự như vậy, Amazon và Yahoo! là hai thương hiệu "riêng" hơn so với *Priceline.com* và eBay- những danh từ ghép được sử dụng không phụ thuộc vào ngữ cảnh. (Tất nhiên, điều này cũng chỉ tương đối. Thậm chí ngay cả Amazon và Yahoo! cũng có thể trở thành danh từ chung. "Yahoo" là từ chỉ người hoang dã và "amazon" là từ chỉ người

phụ nữ cao lớn, mạnh mẽ và có ý chí sắt đá).

Vậy tên trang web của anh cần "riêng" tới mức nào?

Có rất nhiều yếu tố ảnh hưởng. Thứ nhất và cũng là điều quan trong nhất, anh muốn tên trang web của mình phải được coi là một tên riêng. Sau đó, tên trang web của anh phải "riêng" hơn so với đối thủ cạnh tranh. Nhưng đồng thời, anh cũng cần cân nhắc những yếu tố sau:

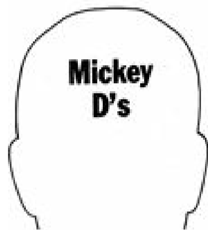
### 1. Tên thương hiệu cần ngắn gọn.

Thông thường, tên trang web của anh nên càng ngắn càng tốt. Trong kinh doanh trực tuyến, ngắn gọn là một nhân tố có khi còn quan trọng hơn so với kinh doanh trên thị trường thực.

Khách hàng cần phải gõ tên trang web của anh trên máy tính. Do đó, tên trang web cần ngắn gọn và dễ đánh vần.

Rất nhiều trang web đi ngược lại với quy tắc này. Chúng quá dài và quá chung chung. Thế nên rất khó nhớ tên và đánh vần các trang web này. Ví dụ như:

- *Artsurceonline.com*
- *Dotcomdirectory.com*
- *eBusinessbusiness.com*
- *Expressautoparts.com*
- *Interactivebrokers.com*
- *GiftCertificates.com*




Giới trẻ thường gọi McDonald's là "Mickey D's". Liệu McDonald's có nên đổi tên thành Mickey D's? Tất nhiên là không. Thế thì giới trẻ lại tạo ra một cái tên hiệu mới. "Ai ăn đồ MD nào?"

- *OnlineOfficeSupplies.com*
- *Treaseureshestonline.com*

Hãy sử dụng một danh từ chung chỉ thể loại hàng hóa hay dịch vụ anh kinh doanh, sau đó cô đọng nó lại. Đây là một cách hay để có thể một mũi tên trúng hai đích. Anh tạo một thương hiệu riêng mà vẫn dễ đọc và ngắn gọn. Ví dụ như *CNET.com*, tên trang web này bắt nguồn từ một thuật ngữ thông dụng "computer network" (mạng máy tính) và rút gọn thuật ngữ này lại thành CNET. Vậy trang web này đã thành công trong việc tạo ra một tên riêng ngắn gọn và dễ đánh vần.

Hãng Sandoz cần có một tên thương hiệu cho loại thuốc chữa cảm cúm bán không cần đơn thuốc bác sỹ. Công ty này đã đảo ngược trật tự hai từ này và rút gọn lại thành TheraFlu. Thương hiệu này hiện giờ vẫn tiếp tục dẫn đầu trong ngành thuốc cảm cúm.

Hãng Nabisco cần có một thương hiệu cho loại bánh xốp vani của mình, và hãng đã đặt tên loại bánh này là Nilla. Và thương hiệu Jell-O thành công là nhờ

cái tên rút gọn từ cụm từ “thạch tráng miệng” (gellatin: phát âm giống jell-o).

Ngay cả cái tên Nabisco cũng là từ rút gọn của một danh từ chung National Biscuit Company (Công ty Bánh quy Quốc gia). (Có rất nhiều công ty bánh quy quốc gia, nhưng chỉ có duy nhất một Nabisco).

Trang web *Barnesandnoble.com* cuối cùng đã xóa bỏ cái tên dài dòng, khó đọc của mình thành bn.com.

Morgan Stanley Dean Witter là một công ty cực kỳ thành công trong lĩnh vực tài chính, nhưng trang web




Hãng Federal Express thích thú với tên hiệu FedEx và chuyển sang dùng cái tên này. Cái tên Federal Express đã tạo được niềm tin ở

khách hàng. Hãy giữ lấy tên chính và để khách hàng sử dụng tên hiệu. Làm như vậy, anh sẽ thành công.

*Morganstanleydeanwitter.com* thì không phải là cái tên mà công ty này lựa chọn để hoạt động trên mạng, mà là *msdw.com*.

(Tuy nhiên, những cái tên như *bn.com* hay *msdw.com* cũng chưa hẳn có hiệu quả vì khách hàng sẽ khó nhớ những cái tên này).

Công ty tư vấn nổi tiếng Booz Allen & Hamiltom dĩ nhiên sẽ không sử dụng cái tên dài dòng và rắc rối như trên trong kinh doanh trực tuyến. Vì vậy, công ty cho ra đời trang web *Bah.com* (Đây không phải là cái tên nghe thuận tai). Vậy những cái tên như Deloitte & Touche hay PricewaterhouseCoopers thì

sao?

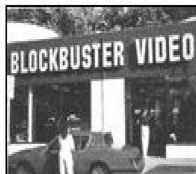
Để hoạt động có hiệu quả trên mạng, các công ty buộc phải xem xét lại thương hiệu của mình, ngay cả đối với những công ty chỉ sử dụng mạng Internet như một phương tiện truyền thông chứ không vào mục đích kinh doanh. Thay vì cho ra mắt *Bah.com*, có lẽ công ty Booz Allen & Hamilton nên đổi tên công ty mình thành Booz Allen và cho ra mắt trang web BoozAllen.com.

Vậy còn những cái tên này thì sao: Allegheny, Allegheny Teledyne, Allegiance, Anheuser-Busch, Bausch & Lomb, Canandaiggua Brands, Di Giorgio, Harmischfeger, Hayes Lemmerz, Heilig-Meyers, Leucadia National, Marsh & McClennan, Phillips-Van Heusen, Rohm & Haas, Schering-Plough, Smurfit-Stone, Sodexho Marriott Services, Synovus Financial, Tecumseh Products, TIAA-CREF, Transmontaigne, Wachovia, Wackenhut, Weyerhauser.

Tất cả các công ty dạng này đều sẽ gặp khó khăn trong việc chuyển đổi thương hiệu trực tuyến. Và phải nói thêm rằng quy mô các

công ty này không hề nhỏ: tất cả đều có mặt trong bảng xếp hạng 1000 công ty lớn nhất nước Mỹ của tạp chí *Fortune*.

Do sự xuất hiện của Internet, rất nhiều công ty buộc phải đơn giản hóa tên gọi của mình. Nếu anh viết nhầm tên hay địa chỉ của người nhận, chắc chắn dịch vụ bưu điện sẽ từ chối chuyển thư. Tuy nhiên, để truy cập vào một trang web, anh phải gõ chính xác tuyệt đối. Không thể thiếu một dấu chấm hay bỏ qua một dấu gạch ngang.




Các phim ăn khách thường được gọi là "Blockbusters". một thuật ngữ mà công ty này đã mượn để đặt tên cho chuỗi cửa hàng cho thuê băng đĩa của mình.

Có một cách giúp người truy cập dễ dàng tiếp cận trang web đó là sử dụng cả tên và tên lóng (nickname) trên mạng. Charles Schwab là công ty hàng đầu trong ngành môi giới chứng khoán. Trên mạng, công ty này sử dụng cả hai trang web mang tên

*CharlesSchwab.com* và *Schwab.com*, mặc dù cái tên thứ hai này chỉ đề cập tới Schwab.

Ask Jeeves là một trong những công cụ tìm kiếm hàng đầu trên mạng, nhưng hãng này đã khôn ngoan sử dụng cả hai trang web: *AskJeeves.com* và *Ask.com*.




Trang web Branders.com (Người xây dựng thương hiệu) đã trở thành trang web hàng đầu trong lĩnh vực xúc tiến bán hàng.

Khi phải lựa chọn một thương hiệu trong số một vài thương hiệu đều có vẻ hay, thì tốt nhất hãy chọn cho trang web của mình một cái tên lóng.

Khách hàng cảm thấy dễ gần với một thương hiệu khi họ có thể sử dụng tên hiệu đó chứ không phải tên đầy đủ của thương hiệu đó.

- Beemer, thay vì BMW
- Chevy, thay vì Chevrolet

- Coke, thay vì Coca-Cola
- Bud, thay vì Budweiser
- FedEx, thay vì Federal Express
- Mac, thay vì Macintosh.

**2. Tên thương hiệu cần đơn giản.**

Đơn giản không có nghĩa là ngắn gọn. Đơn giản hóa là việc thay đổi cấu trúc từ ngữ của thương hiệu. Một từ đơn giản chỉ chứa vài chữ cái và lặp lại nhiều lần.

Schwab là một cái tên ngắn (gồm sáu chữ cái), nhưng nó không phải là một cái tên đơn giản vì nó sử dụng sáu chữ khác nhau trong bảng chữ cái.




Trang More không hề hiệu quả. Trang web này tồn tại chưa đầy 15 tháng rồi cuối cùng được trang

Đây là lý do tại sao Schwab không phải là một cái tên dễ đọc.

HealthCentral.com mua lại với giá 6 triệu đô-la.

Mississippi là một cái tên dài (gồm 11 chữ cái), nhưng nó cũng là một cái tên đơn giản vì nó chỉ sử dụng bốn chữ trong bảng chữ cái. Đó là lý do tại sao mọi người đều có thể dễ dàng đọc chữ Mississipi.

Coca-Cola là một cái tên vừa ngắn vừa đơn giản. Mặc dù cái tên chứa tám chữ cái, nhưng nó cũng chỉ sử dụng bốn chữ trong bảng chữ cái. Thêm vào đó, cái tên lại có từ đồng âm "co".

Ngược lại, Pepsi-Cola lại là một cái tên phức tạp hơn Coca-Cola. Pepsi-Cola sử dụng tám chữ cái để tạo thành một từ có chín chữ cái (lặp chữ "p").

*Autobytel.com* cũng rơi vào trường hợp tương tự. Giống tên của hãng Pepsi-Cola, phải mất tám chữ cái để tạo thành chữ Autobytel. Hơn nữa, anh phân tích từ này thế nào? Auto by Tel (mua ô tô qua điện thoại) hay là Auto Bytel? Nếu vậy Bytel nghĩa là gì?

Mặc dù tên trang web Autobytel là một danh từ riêng, dù bắt đầu bằng từ Auto, giúp người ta nhận biết được trang web này liên quan tới ô tô, nhưng chắc chắn đây không phải là trang web kinh doanh hiệu quả nhất trong lĩnh vực này.




Một ví dụ về một trang web sử dụng một danh từ chung làm tên thương hiệu và hoạt động không hề hiệu quả mặc dù đã đầu tư nhiều triệu đô-la, đó là Send.com.

Một số người chỉ trích quyết định của hãng Nissan khi thay đổi thương hiệu trên thị trường Mỹ từ Datsun thành Nissan. Nhưng xét từ góc độ thương hiệu, Nissan là một cái tên tuyệt vời. Mặc dù cả hai cái tên đều gồm sáu chữ cái, nhưng Datsun cần sáu chữ cái khác nhau còn Nissan chỉ cần bốn. (Ngày nay, hiếm khi anh nghe thấy người nào đó sử dụng cái tên Datsun).

### 3. Thương hiệu phải thể hiện được loại

**hàng hóa/ dịch vụ.**

Đây là một nghịch lý. Để có được một thương hiệu mạnh trên mạng, anh phải có một thương hiệu riêng. Mặt khác, thương hiệu phải thể hiện được loại hàng hóa hay dịch vụ anh cung cấp mà không mắc phải lỗi dùng từ thông dụng.

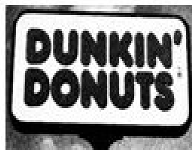
Điều này quả thật không dễ dàng. Rút gọn từ thông dụng là một cách hay để đạt được cả hai mục đích (ví dụ như: CNET, Nilla, và Jell-O).

Cách khác là thêm vào một từ "lạ hoắc" vào danh từ thông dụng. Ví dụ như PlanetRx. (Có lẽ chúng ta thích dùng từ khác hơn là từ planet (hành tinh) vì từ này bị sử dụng quá nhiều. Thêm vào đó, ngoài việc nghĩ tới các chuỗi nhà hàng Planet Hollywood đang ngắc ngoải, thì còn hai thương hiệu planet nữa trên mạng: Pet Planet và Planet Outdoors).

*DrugDepot.com* có thể là một cái tên hay hơn là *Drug.com* hay *Drugstore.com*. Vì *DrugDepot.com* vừa lặp lại âm đầu, vừa bắt chước Home Depot và Office Depot, hai hãng lớn trên

thị trường thực.

Chúng tôi giúp một công ty lập kế hoạch bán dịch vụ quảng cáo đặc biệt trên mạng với cái tên *BrandBuilders.com* (Xây dựng thương hiệu.com). (Công ty này bán mũ, áo phông, bút máy, kẹp giấy, và các vật phẩm khác dùng trong các chương trình xây dựng thương hiệu công ty). Sau đó, chúng tôi đồng ý với khách hàng trong việc tạo ra một cái tên dễ gõ hơn bằng cách rút ngắn lại thành *Branders.com*.




Trang web của ta sẽ dễ nhớ hơn khi tên của nó là một từ láy giống như Dunkin'Donuts hay Rolls Royce

**4. Thương hiệu phải thật độc đáo.**

Độc đáo chính là chìa khóa giúp thương hiệu dễ nhớ hơn. Dù là thương hiệu nào, điều này cũng luôn đúng, đặc biệt là những thương hiệu trực tuyến. *AskJeeves.com* và DrKoop.com là hai thương hiệu trên mạng vừa độc đáo, vừa dễ nhớ.

Tất nhiên, chẳng có thương hiệu nào lại độc nhất vô nhị, trừ khi anh là người tạo ra nó ngay từ đầu, như Acura, Kodak, hay Xerox.

*AskJeeves.com* bắt nguồn từ từ “người hầu”, còn *DrKoop.com* bắt nguồn từ tên của cựu bác sỹ phẫu thuật của Mỹ. Nhưng đó là những từ chỉ người riêng biệt chứ không liên quan tới những trang web.

Do đó, cả hai cái tên đều thể hiện chức năng của trang web: AskJeeves là trang web giúp tra cứu thông tin, còn DrKoop là trang web cung cấp thông tin về y tế.




Nhưng trang *More.com* độc đáo đến đâu, đó có phải là trang web đầu tư tới 20 triệu đô-la để quảng bá các sản phẩm về sức khỏe, sắc đẹp? Hoặc trang *MyWay.com*, *CheckOut.com* hoặc *Individual.com*, *Owners.com*, *YouDecide.com* hay *Indulge.com*, *This.com* hay *Respond.com*? Hay bất kỳ một

trang web nào khác được cung vốn và tiêu tốn hàng triệu đô-la vào quảng cáo?

Waltham, một công ty thuộc bang Massachusetts, đã rót 20 triệu đô-la vào quảng cáo dịch vụ bán quà tặng có tên *Send.com* (gửi) trên truyền hình và đài phát thanh. Liệu có bao nhiêu người nhớ nổi trên trang web này?

Giả dụ anh muốn mua một món quà giáng sinh. Anh sẽ lên trang web *Buy.com*, *Present.com*, hay *Gift.com*?

Daewoo, Daihatsu, và Suzuki là ba thương hiệu ô tô châu Á hoạt động không thành công trên thị trường Mỹ. Lý do là: tên của các thương hiệu này quá khó phát âm và đánh vần.

Về mặt lý thuyết, một danh từ chung hay một từ thông dụng không phải là từ độc đáo. Không thể sử dụng một danh từ chung để xác định một người, một vật hay một nơi chốn cụ thể giống như chức năng của danh từ riêng. Vì thế, nếu sử dụng một danh từ chung để đặt tên cho một trang web, chắc chắn mọi người sẽ không ấn tượng với trang web đó.

**5. Thương hiệu nên có âm điệu hoặc có từ láy.**

Tại sao trẻ em phải đọc to lên khi đọc? Chúng đang chuyển đổi những ký hiệu hình ảnh được những chữ cái và từ ngữ ghi lại thành tiếng nói đã được bộ não xử lý. Tâm trí làm việc nhờ vào âm thanh của các từ, chứ không phải hình ảnh hay hình dạng của những từ đó.

Khi lớn lên, người ta không cần phải đọc to lên khi đọc nữa. Nhưng điều đó không có nghĩa là bộ não làm việc theo cách khác. Nó vẫn hoạt động dựa trên âm thanh của các từ.




Trẻ em không cần phải biết cách đánh vần từ "Albercommie & Fitch" để

Nếu muốn ai đó ghi nhớ điều gì, hãy tạo ra nhịp điệu. (Ví dụ: "Càng ngắm càng yêu", "Luôn luôn lắng nghe, luôn luôn thấu hiểu", BestBuy (NHĐ)).

Trang *Sportsite.com* đã đổi tên thành *Fogdog.com*. Cái tên mới này hiệu quả hơn nhiều nhờ láy âm: “og”.

Láy chắc chắn là một biện pháp hay giúp trang web của ta dễ nhớ hơn. Rất nhiều thương hiệu sử dụng biện pháp này:

- Bed, Bath & Beyond
- Blockbuster
- Big Bertha
- Coca-Cola
- Dirt Devil
- Volvo
- Weight Watchers.

tới các cửa hàng này. Nhưng trên mạng lại hoàn toàn khác. Bạn phải đánh vần chính xác thì mới truy cập được vào trang web đó.

Khi chúng tôi nghiên cứu thực tế, có rất nhiều thương hiệu Internet được quảng bá rộng rãi lại sử dụng biện pháp láy. (Một trong những lý do chúng tôi thích cái tên BrandBuilders là vì nó sử dụng biện pháp lặp).

Nguyên lý này cũng áp dụng tương tự với trẻ em. Hãy tạo bước khởi đầu thuận lợi cho con cái bằng việc đặt tên có sử dụng biện pháp láy với họ của ta. Thực tế đã chứng minh điều này với rất nhiều nhân vật nổi tiếng: Alan Alda, Ronald Reagan, Robert Redford, Tina Turner, Marilyn Monroe, Charlie Chaplin, Sharon Stone, Ted Turner, Mickey Mouse, Donald Duck.

## 6. Thương hiệu phải dễ đọc.

Lần cuối cùng anh mua một món hàng nào đó do đọc quảng cáo hay tin tức về sản phẩm đó là khi nào? Rất nhiều người không nhớ nổi mình đã mua món đồ đó chỉ vì quảng cáo.

Phải chăng điều này có nghĩa là quảng cáo không có hiệu quả? Không hẳn vậy. Hầu hết mọi người mua sản phẩm hay dịch vụ vì họ nghe từ bạn

bè, hàng xóm, hay người thân.

Truyền miệng là phương tiện hiệu quả nhất trong số các phương tiện truyền thông. Nhưng làm thế nào để có được người đầu tiên truyền miệng thông tin về sản phẩm của anh? Tất nhiên phải nhờ vào quảng bá hay quảng cáo.

Chắc chắn rằng cứ mười lời quảng cáo truyền miệng thì sẽ có hiệu quả. Tỷ lệ 1/10 này là giữ nguyên đối với nhiều loại sản phẩm hay dịch vụ.

Dù truyền miệng là phương thức quảng cáo rất hiệu quả, nhưng anh không thể xây dựng thương hiệu dựa trên mỗi phương thức này. Người đầu tiên truyền tin phải có tin mà truyền chứ. Tuy nhiên, có quá nhiều công ty đã sử dụng những thương hiệu khó đọc. Còn số khác lại chọn những cái tên thông dụng - phương thức truyền miệng lại tỏ ra không hiệu quả với những cái tên kiểu




Giới trẻ thường dễ chấp nhận các thương

này.

“Anh mua máy vi tính này ở đâu vậy?”

“(Trên) Được-Đem-Bán” (Onsale).

“Tôi biết anh mua được với giá hời. Nhưng ở đâu cơ?”

“Onsale”.

Onsale.com hẳn là một cái tên gây khó xử trong hội thoại thông thường, nhưng nhiều công ty có những cái tên còn tệ hơn. Những cái tên này vừa khó phát âm, vừa khó đánh vần. Ví dụ như: *Entrepreneur.com, Concierge.com, Cyberluxury.com, Onvia.com, imandi.com, Brodia.com, iWon.com, iOwn.com, Richoshet.com, zUniversity.com, Shabang.com, uBid.com, Cozone.com, GiftEmporia.com, iParty.com, eHow.com, Travelocity.com, Adornis.com, 2Key.com.*

hiệu “ấn tượng” như FUBU. FUBU đã trở thành thương hiệu thành công trong thời trang hip-hop. (FUBU là viết tắt của “For Us, By Us” (cho chúng ta, bởi chúng ta).

Khi ai đó giới thiệu với anh một thương hiệu hay một cửa hàng nào đó, anh không cần phải nhớ chính xác từ đó đánh vần như thế nào để tìm ra cửa hàng đó. Cửa hàng đó tên là Abercrombie & Fitch hay Abacromby & Finch nhỉ? Đối với một cửa hàng, điều này không quá ảnh hưởng nhưng đối với một trang web, đây lại là một vấn đề hoàn toàn khác.

Đó là lý do tại sao một thương hiệu trực tuyến phải luôn luôn có đủ các biến thể của thương hiệu mình.Ví dụ như: vừa phải có *2Key.com* và *TwoKey.com*.

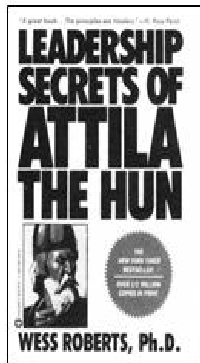
(Có khoảng 10% khách hàng gặp khó khăn trong việc đánh vần. Tại sao không thể bỏ qua phân đoạn thị trường này?)

Vấn đề khác là sự kết hợp giữa số và chữ. Rất ít công ty ngoài thị trường sử dụng tên kiểu này, chỉ có vài trường hợp như: 3M, 3Com, và 1-800-FLOWERS).

Ngược lại, trên mạng lại có rất nhiều trang web mắc lỗi này: *1stBuy.com, 123greetings, 123tel.com, How2.com, Net2phonedirect.com, Pop2it.com,*

*Click2Asia.com, Shop2give.com, MP3.com, 4anything.com, 4charity.com, Fax4Free.com, Opus360.com, 800.com, 911gifts.com.*

Tại sao mọi người lại cảm thấy dễ nhớ số điện thoại của mình hơn là số đăng ký ô tô, mặc dù các số đó cũng dài như nhau? Vì số đăng ký ô tô thường sử dụng cả số lẫn chữ, vì vậy người ta cảm thấy khó nhớ hơn. Tại sao trong một số trường hợp sử dụng cả số lẫn chữ là một biện pháp hay nhưng lại không có hiệu quả khi đặt tên cho thương hiệu?




Nếu muốn viết một cuốn sách thành công, phải có được đầu đề cuốn sách ấn tượng.

Anh đã bao giờ nhớ nổi một mã số bưu điện của Canada, chẳng hạn như H3B 2Y7 không? Việc kết hợp cả số lẫn chữ kiểu này thường làm người ta khó nhớ hơn là chỉ nhớ mỗi chữ hay mỗi số.

Một trong những lý do tại sao các công ty chọn phải các thương hiệu khó đọc là do quá trình chọn tên.

*Leadership Secrets of Attila the Hun* (Bí quyết lãnh đạo của Attila the Hun) là một ví dụ điển hình.

Người ta thường chọn thương hiệu bằng mắt. Có nghĩa là người ta chọn thương hiệu từ một danh sách các tên được in trên giấy trắng khổ lớn dán trên bảng.

Đó không phải là một cách hay để chọn thương hiệu. Khách hàng thường nghe tới thương hiệu nào đó từ anh bè, hàng xóm, người thân, hay đồng nghiệp. Thậm chí khi bùng nổ quảng cáo trên các phương tiện truyền thông, thì nghe thấy tên thương hiệu từ người khác nói vẫn hiệu quả hơn là thấy chúng trên phương tiện truyền thông. Gần 90% thời gian của một người trung bình dành cho phương tiện truyền thông là xem vô tuyến hay nghe đài và chỉ có 10% đọc báo hay tạp chí.

Trong trường hợp anh đang phân vân, những từ anh nghe thấy từ một chương

trình quảng cáo trên vô tuyến tạo ra hiệu quả hơn nhiều so với anh chỉ nhìn thấy các từ đó hiện trên màn hình. (Từ ngữ được nói ra truyền cảm xúc và ý nghĩa khác nữa, trong khi những từ in trên giấy hay trên màn hình không thể hiện được cảm xúc).

Khi chọn một thương hiệu, anh nên lắng nghe âm thanh mà thương hiệu đó được phát âm, chứ không chỉ nhìn vào từ đó trên giấy. Anh không thể nghe thấy từ nào viết hoa hay âm thanh của biểu tượng ®. Để tạo được hiệu quả cao, một thương hiệu phải nghe giống như một danh từ riêng hay một từ gợi lên một trang web cụ thể, chứ không phải là tên của một chủng loại hàng hóa hay dịch vụ.




Go là một cái tên ngắn và đơn giản phù hợp làm cổng truy cập để thám hiểm những kỳ quan của mạng. Nhưng nó không dễ nhớ như Yahoo!. Gần đây, hãng Disney đã xóa bỏ trang web tiêu tốn tiền quảng cáo Go.com và bán đi

**7. Thương hiệu phải gây ấn tượng.**

với giá 800 triệu đô-la. Trong khi đó, trang Yahoo! vẫn tiếp tục gặt hái lợi nhuận.

Nếu muốn khách hàng nhớ được thương hiệu Internet của mình, anh cần phải tạo ra một thương hiệu ấn tượng.

Thương hiệu tuyệt vời nhất là thương hiệu chứa đựng nhân tố ấn tượng hay bất ngờ. Ví dụ: DieHard (Khó chết/ Cứng đầu) - thương hiệu ắc-quy ô tô lớn nhất nước Mỹ, Haagen-Dazs - thương hiệu kem ăn có chất lượng tuyệt hảo hàng đầu, Diesel - thương hiệu quần jeans thời trang.

Tuy nhiên, thương hiệu gây ấn tượng quá mạnh rất dễ gây phản cảm với khách hàng. FUBU là một thương hiệu gần chạm tới ranh giới đó, mặc dù những người trẻ tuổi là những người dễ chấp nhận những thương hiệu thực sự ấn tượng.

Đôi khi có những người hỏi chúng tôi tại sao những quy luật của chúng tôi nghiên cứu được gọi là “bất biến”. Chẳng lẽ không có quy luật nào của chúng tôi thay đổi? Chúng tôi trả lời

rằng có thể có những quy luật thay đổi, nhưng để đưa được cuốn sách tới tay người đọc, chúng tôi cần một đầu đề ấn tượng. Cái tên *11 Quy luật thường được chấp nhận trong xây dựng thương hiệu* sẽ chẳng được ai để ý tới trên các trang web bán sách như Barnes & Nobles, Borders, hay *Amazon.com*.

Một trong những nhiệm vụ khó khăn nhất trong quan hệ công chúng là giới thiệu được một cuốn sách kinh doanh trên các phương tiện truyền thông.

Nhưng tờ *Wall Street Journal* đã từng giới thiệu cuốn sách có tên *Leadership Secrets of Attila the Hun* (Nghệ thuật lãnh đạo của Attila the Hun, là vị vua của người Huns (433? -453) và là một trong những




Năm 1999, hãng Papa John's Pizza đã vượt qua Little Caesars và trở thành hãng pizza lớn thứ ba trên nước Mỹ. Nguyên nhân chính dẫn tới thành công của hãng này là nhờ chiến dịch quảng bá của John Schnatter, cha đẻ của hãng này.

người thành công nhất trong việc xâm chiếm đế chế La Mã). Sau 400 năm nữa, liệu tờ *Wall Street Journal* của thế kỷ XXV có giới thiệu cuốn sách điện tử *Leadership Secrets of Adolf Hitler* (Bí quyết lãnh đạo của Adolf Hitler) không? Có thể lắm chứ.

Yếu tố "ấn tượng" làm cho thương hiệu trở nên dễ nhớ hơn, vì nó đã đưa được yếu tố cảm xúc vào đó. Xét ở một góc độ nào đó, ta có thể nhớ được các sự kiện trong đời mình là dựa theo cấp độ cảm xúc. Ví dụ như lễ tốt nghiệp, lễ cưới, ngày John F. Kenedy bị ám sát, ngày toà tháp đôi Trung tâm Thương mại Thế giới bị phá hủy.

Ta có thể nhớ được hàng chục kỷ niệm trong đời, nhưng hầu hết không thể nhớ được rõ ràng. Tuy nhiên, kỷ niệm làm ta không bao giờ quên là những kỷ niệm chứa đựng nhiều cảm xúc nhất. Ví dụ như một vụ tai nạn ô tô, một vụ lật thuyền, ngày ta dẫm phải con nhím biển...

Nguyên tắc này cũng áp dụng trên mạng Internet. Các thương hiệu thông dụng như Cooking.com (nấu ăn) và

Furniture.com (nội thất) là những thương hiệu mờ nhạt, không gây ấn tượng hay cảm xúc nào đối với khách hàng. Khách hàng khó mà nhớ được những tên thương hiệu kiểu này.

Những cái tên hơi gây phản cảm hóa ra lại là những cái tên hoạt động có hiệu quả, ví dụ như Yahoo! hay Amazon. Những cái tên này tạo ra cảm xúc đối với người truy cập.

Một chiến lược xây dựng thương hiệu hay đối với bất kỳ công ty hoạt động trên mạng nào là phải lập tức tạo ra một thương hiệu ấn tượng so với loại hàng hóa hay dịch vụ mà công ty cung cấp và lợi ích của khách hàng. Amazon tự quảng bá mình là "cửa hàng sách lớn nhất thế giới". Chiến dịch này




Có một mục đặc biệt trong phòng truyền thống dành cho những doanh nhân nổi tiếng, những người được lên bìa cả hai tờ Time và Newsweek như ngài Donald

hoạt động theo một số cấp độ. Amazon là dòng sông lớn nhất thế giới, và từ láy phụ âm đầu "biggest bookstore" (cửa hàng sách lớn nhất thế giới) là một cụm từ dễ nhớ.

Trump.

Nếu không gắn chặt một cái tên thương hiệu ấn tượng cho sản phẩm hay dịch vụ của mình, ta sẽ lãng phí sức mạnh của tên thương hiệu. Chúng ta luôn cho rằng thương hiệu của một nhà cung cấp dịch vụ Internet là Prodigy (Phi thường) có hiệu quả, nhưng nó không hề hiệu quả đối với một trang web bình thường nói chung. Theo chúng tôi, Prodigy phải là cái tên nhắm đến đối tượng trẻ em.

Một số thương hiệu dễ nhớ khác như MotleyFool (Thằng hề) và Earthlink (Đường dẫn toàn cầu). (Mặc dù khi Earthlink thôn tính MindSpring, Earthlink đáng lẽ nên sử dụng thương hiệu MindSpring, vì thương hiệu này ấn tượng hơn). Một số trang web dễ nhớ vì ấn tượng khác như Hotmail (Mail ăn khách) - cung cấp dịch vụ thư điện tử miễn phí rất phổ biến, và Monster.com, trang web tuyển dụng hàng đầu thế giới.

## 8. Thương hiệu cần phải được cá nhân hóa.

Hẳn nhiên là một thương hiệu không thể nào hội tụ đủ tám chiến lược đặt tên thương hiệu này, bao gồm cả chiến lược cá nhân hóa. Nhưng khi điều kiện cho phép, anh nên đặt tên trang web của mình là tên một cá nhân nào đó.

Chiến lược này có một số ưu điểm sau. Đầu tiên, nó đảm bảo rằng trang web của anh là một danh từ riêng, không phải là một danh từ chung. Thứ hai, nó hỗ trợ cho việc quảng bá trang web của anh.

Trên thị trường, có rất nhiều thương hiệu lấy tên của một người nào đó: Ford, Chrysler, Chevrolet, Pontiac, Olds (di động), Buick, Cadillac, Calvin Klein, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, Donna Karan, Liz Claiborne, Bean, Boeing, Forbes, Goodyear, Gillette, Heinz, và Orville Redenbacher, ... chỉ là rất ít ví dụ trong vô số thương hiệu.

Ban đầu hãng máy vi tính Dell bán sản phẩm của mình dưới cái tên PC Limited. Nhưng cuối cùng công ty này đã nhận ra rằng danh từ riêng (Dell) mạnh hơn

so với danh từ chung (PC Limited), vì thế công ty này đã đổi tên thành Dell.

Thương hiệu có thể được củng cố bằng cách lấy tên của người sáng lập làm thương hiệu. Hãy nhìn vào sự quảng bá mà Michael Dell đã thu được, chính nhờ thế đem lại lợi ích cho thương hiệu. Đối thủ của Dell, Ông Compaq, rất ít khi được nhắc đến.

Làm thế nào các thương hiệu Trump tồn tại và phát triển được nếu thiếu ngài Donald? Không thể, bởi ngài Donald không bao giờ đầu tư vào việc gì khi mà có thể được cho không thứ gì đó. Đừng có chê quan hệ công chúng (PR). Các hoạt động mạnh mẽ của ngài Donald Trump, dưới danh nghĩa thương hiệu cá nhân, đã giúp thương hiệu Trump thành công.

Thương hiệu là những cái tên không có sức sống, câm lặng và lạnh lẽo. Chỉ có con người mới có thể tạo ra chiến lược, vị trí và mục tiêu cho thương hiệu. Các phương tiện truyền thông muốn phỏng vấn con người, chứ không phải thương hiệu. Và bất cứ khi nào có thể, các hãng thông tấn đều muốn phỏng vấn vị tổng giám đốc điều hành, chứ không phải là giám

đốc thương hiệu.

Hãy thư giãn và tận hưởng điều này. Nếu anh là Tổng Giám đốc và anh muốn thương hiệu của mình trở nên nổi tiếng, anh cũng phải nổi tiếng. Đứng sau những thương hiệu nổi tiếng nhất thế giới luôn luôn là những vị Tổng Giám đốc Điều hành (CEO) vĩ đại nhất thế giới: Microsoft và Bill Gates, Sun Microsystems và Scott McNealey, Oracle và Larry Ellison, Apple và Steve Jobs.

Tương tự trên Internet cũng vậy: AOL và Steve Case, *Amazon.com* và Jef Bezos, Yahoo! và Jerry Yang, David Filo.

Hãy đơn giản hóa mọi chuyện. Giúp khách hàng và các phương tiện truyền thông dễ dàng tìm ra mối liên hệ giữa tổng giám đốc điều hành với trang web. Tạo ra trang web trùng tên với tên giám đốc điều hành:

- Donald Trump và *Trump.com*

- Michael Dell và *Dell.com*

- Charles Schwab và *Schwab.com*.

Tất cả các thương hiệu đều bắt đầu với cái tên. Nếu anh chọn được một cái tên thỏa mãn cả tám chiến lược đặt tên trên thì anh đang đi đúng hướng để xây dựng một thương hiệu trực tuyến thành công rồi đấy.

# 5 - QUY LUẬT ĐƠN NHẤT

## Bằng mọi giá, hãy tránh phải trở thành kẻ đứng thứ hai trong lĩnh vực của mình

Có một điểm khác biệt lớn giữa việc xây dựng thương hiệu trên Internet và trong thế giới thực. Thế giới thực luôn có chỗ cho một thương hiệu thứ hai:

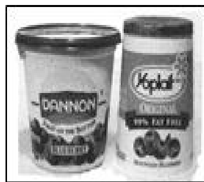
- Duracell and Energizer
- Kodak and Fuji
- Hertz and Avis
- Nike and Reebok
- Goodyear and Michelin

Có lý do tại sao những thương hiệu thứ hai có thể đem lại sự lành mạnh trên thị trường thực. Đó là

vì chúng đáp ứng được nhu cầu không chỉ của người tiêu dùng mà còn của cả những cá thể khác trong cùng ngành đó.

Liệu một siêu thị có nên chỉ tích trữ Coca-Cola và không dành chỗ cho thương hiệu thứ hai không? Thương hiệu số hai mang đến cho siêu thị đó một "lực đối trọng" chống lại thương hiệu số một. "Nếu Coca-Cola không tham gia chương trình tiếp thị sản phẩm hàng tuần của chúng tôi, chúng tôi sẽ đặt vấn đề với Pepsi-Cola".

Tất cả những đề nghị hợp tác trong kinh doanh đều có ẩn ý thế này: nếu anh từ chối thỏa thuận hợp tác này, chúng tôi sẽ chuyển nó sang cho đối thủ cạnh tranh của anh. Thương hiệu số hai thỏa mãn một nhu cầu rất thực tế của những cá thể trong cùng ngành đó.




Dannon và Yoplait thống trị dòng sản phẩm sữa chua. Gần

Liệu các nhà quản lý phòng chờ ở sân bay có nên ký hợp đồng độc quyền với Hertz,

thương hiệu hàng đầu về cho thuê ô tô không? Họ sẽ không làm vậy một khi họ muốn tác động tới số lượng ô tô sẵn sàng cho thuê, số giờ phục vụ, giá cả và những thứ khác tương tự.

như trong mỗi dòng sản phẩm đều có 2 thương hiệu chính.

Giả sử đã có một cửa hàng McDonald's trong một góc của một khu vực có nhu cầu về đồ ăn nhanh cao. Một người kinh doanh bất động sản không thể bán mảnh đất của anh ta tại khu vực đó cho Mickey D[1], do vậy anh ta sẽ chuyển sang chào bán cho hãng Burger King (đối thủ cạnh tranh).

Các phòng chờ sân bay, siêu thị, quầy thuốc, nhà điều hành khu thương mại, thậm chí là các nhà kinh doanh bất động sản này - tất cả đều đứng giữa khách hàng và các thương hiệu. Những trung gian này (hoặc có thể gọi là các cá thể khác trong cùng ngành) rất cần các thương hiệu số hai, dù thương hiệu số hai này chẳng mấy khác biệt so với thương hiệu số một. Đó không phải nhu cầu về sản phẩm đơn thuần mà là nhu cầu về một "đối trọng".

Cũng dễ thấy một nhu cầu tương tự trong lĩnh

vực công nghiệp: hầu hết các công ty đều duy trì "nguồn cung ứng thứ hai" cho mình. Điều gì sẽ xảy ra nếu tại nơi hoạt động của nhà cung cấp nguyên liệu chính đang có đình công? Nếu công ty không có nguồn cung ứng thứ hai, họ có thể phải tạm ngừng vận hành dây chuyền sản xuất của mình.

Brooke Shields đã từng nói: "Không gì có thể xen vào giữa tôi và thương hiệu Calvins của tôi". Trên mạng Internet, không có gì xen vào giữa khách hàng và thương hiệu. Không có trung gian, không có các cá thể khác cùng ngành, không có người buôn bán bất động sản, không cần đối trọng nào để chống lại thương hiệu dẫn đầu. Đó là cái mà Bill Gates gọi là "chủ nghĩa tư bản không có lực cản".



Trong ngành "săn đầu người", Monster.com đang vượt lên trên tất cả các trang web về tuyển dụng khác. "Chúng tôi có hơn 50%

Kết quả tất yếu là mạng Internet trở nên giống một trận bóng đá hay một cuộc bầu cử

chính trị. Đó là quy luật của sự đơn nhất. Vị trí thứ hai tức là không có vị trí nào cả.

thị phần trong gần như mỗi ngành công nghiệp", CEO của Monster, Jeff Taylor nói.

Hay như trong một đoạn quảng cáo truyền hình của Nike có bình luận về cuộc thi Olympics, "Giành được huy chương bạc tức là mất (huy chương) vàng". Trên mạng Internet, không có huy chương bạc mà cũng chẳng có huy chương đồng.

Trên Internet, các hãng độc quyền sẽ chiếm lĩnh vị trí thống trị. Không có chỗ cho thương hiệu thứ hai ở đây. Mạng Internet hoạt động gần giống như công nghiệp phần mềm máy tính, nơi mỗi hạng mục sản phẩm có vẻ như đều bị thống trị chỉ bởi một thương hiệu:

- Về hệ điều hành máy tính cá nhân, đó là Windows;
- Về phần mềm xử lý văn bản, đó là Word;

- Về phần mềm xây dựng bảng tính, đó là Excel;
- Về phần mềm thuyết trình, đó là Power Point;
- Về phần mềm kế toán, đó là Quicken;
- Về phần mềm tính thuế, đó là TurboTax.

Michael Mouboussin, nhà chiến lược đầu tư cao cấp của Credit Suisse First Boston[2] nhận thấy các trang Web trên Internet tuân theo một hệ thống thẩm định giá trị khắt khe, giống như một hệ thống loại trừ trong môi trường tự nhiên vậy. Cơ chế này cho thấy có lẽ rất ít thương hiệu giành được thắng lợi cuối cùng so với con số mà nhiều nhà đầu tư mong đợi.

Mouboussin lập luận rằng, khi các trang Web được mở

| |
|---|
| Calvin Klein |
| Ralph Lauren |
| Tommy Hilfiger |

Trong ngành công nghiệp thời trang, không có thương hiệu nào sống mãi. Đầu tiên là Calvin Klein. Sau

rộng, chúng sẽ thu hút thêm nhiều người sử dụng, và càng thu hút được nhiều người đăng nhập thì những trang Web này càng thu được nhiều tiền và trở nên hữu dụng hơn, tiếp tục thu hút nhiều người sử dụng hơn nữa. Điều này dẫn tới một kết quả tất yếu là "thắng làm vua" - kẻ thắng sẽ giành được mọi thứ: một số ít những trang Web sẽ thống trị hoạt động kinh doanh trên mạng trong khi những trang còn lại hầu như không có gì, đó là Quy luật Đơn nhất.

đó Ralph Lauren hất cẳng Calvin. Hiện nay Tommy Hilfiger đang chống lại Ralph.

Một trong số rất nhiều lợi thế của hoạt động bán lẻ không qua trung gian là không hề có ai xen vào giữa khách hàng và nhà sản xuất, hoạt động giao dịch sẽ diễn ra đơn giản hơn. Dù sao cái giá phải trả cho tình trạng thiếu vắng các trung gian sẽ là sự biến mất gần như hoàn toàn của thương hiệu số hai.

Với rất nhiều loại sản phẩm, người bán lẻ phải quan tâm tới sức mạnh của thương hiệu số hai. Không nhà bán lẻ nào muốn bị phụ thuộc hoàn toàn vào một thương hiệu duy nhất trong mỗi lĩnh vực. Nếu như

thế, họ sẽ phải trông chờ vào lòng nhân đạo của nhà sản xuất. Thương hiệu số hai sẽ giúp duy trì sự trung thành của thương hiệu số một.

Trong hầu hết các trường hợp, có vẻ như giữa những người bán lẻ và nhà sản xuất tồn tại một mối quan hệ rất thân ái, nhưng bất chấp vẻ ngoài thân thiện ấy, giữa họ vẫn tồn tại những bất đồng sâu sắc về giá cả, kỳ hạn thanh toán, phí lưu kho, hỗ trợ hợp tác quảng cáo và những đặc quyền, đặc lợi được trao đổi. Trong thế giới bán lẻ, đừng chống lại "lửa" bằng lửa, hãy chống lại lửa bằng thương hiệu số hai.




Trong dòng sản phẩm nước cam, Citrus Hill là thương hiệu thứ ba sau Tropicana và Minute Maid. Ấy thế mà Procter&Gamble nghĩ họ có thể sử dụng các bộ máy

Trên các trang web thì tình hình rất khác. Thế giới thực chính là thương hiệu số hai. Khi trang *Amazon.com* chào bán những quyển sách ăn

khách (best-sellers) với giá giảm tới 40%, người mua sách sẽ cân nhắc giữa lời mời của Amazon với mức giảm 30% mà anh ta có thể thấy tại hầu hết các cửa hàng sách trong thế giới thực.

Khi trang *Barnesandnoble.com* (hiện là *bn.com*) thông báo: "Chúng tôi cũng giảm giá như thế", không có nhiều cơ hội cho họ. Đơn giản là chẳng có lý do gì để chuyển sang *bn.com*, trừ phi dịch vụ hay giá cả của Amazon tự dưng bị xuống cấp.

marketing của mình để biến Citrus Hill thành một thương hiệu hàng đầu. Sau một thập kỷ thua lỗ, P&G cuối cùng đã loại bỏ thương hiệu này. Trong marketing, thương hiệu số ba nói chung thường không đi đến đâu.

Cũng có một lý do khác giải thích tại sao mạng Internet lại khiến thương hiệu số hai chịu nhiều sức ép. Trong thế giới thực, thành công của một thương hiệu thường tạo nên một xu hướng đi theo hướng ngược lại. Điều này đặc biệt đúng với một thương hiệu thời trang.

Yogi Berra[3] từng nói: “Không ai đến đó nữa, thương hiệu đó đã trở thành “hàng chợ” rồi”. Không còn nhiều người mặc đồ hiệu Ralph Lauren nữa, thương hiệu này đã trở nên quá phổ thông. Ngày nay, đa số mọi người mặc đồ của Tommy Hilfiger.

Nếu bây giờ là thời đại của Tommy, ta có thể chắc chắn rằng ngày mai sẽ là thời của một thương hiệu hoàn toàn khác. Đó là sức mạnh của thương hiệu số hai.




Sau nhiều năm thua lỗ, Border Group, công ty bán sách lớn thứ hai của Mỹ đã quyết định đóng cửa website bán sách trên mạng của họ

Nhưng Internet lại thiếu tính hữu hình của thế giới thực. Làm sao có thể biết được mọi người đều mua sách từ *Amazon.com*i hay không? Việc thiếu tính hữu hình đã làm giảm bớt hiệu quả thấy được của phản ứng chống lại thương hiệu thống trị.

Tất nhiên, trên thực tế vẫn tồn tại rất nhiều thương hiệu số

hai trên Internet. Không chỉ là số hai mà còn có cả số ba, số bốn, số năm và thậm chí là số sáu. Về đồ nội thất chẳng hạn, chúng ta có *Behome.com, Decoratewithstyle.com, Dwr.com, Furniture.com, Furniture-Find.com, Furnitureonline.com, HomeDecorators.com, HomePortfolio.com, Housenet.com, Living.com* và còn rất nhiều thương hiệu khác mà chúng ta không biết.

và để Amazon.com phục vụ các khách hàng.

Phải chăng điều này có nghĩa là đồ nội thất khác với sách? Lĩnh vực đồ nội thất có thể tồn tại nhiều thương hiệu, còn sách thì sẽ bị thống trị bởi một thương hiệu, có lẽ là *Amazon.com*?

Không phải vậy! Điều này chỉ cho thấy hiện nay không có thương hiệu có vị trí thống trị một cách rõ ràng trong lĩnh vực đồ nội thất. Nhưng tương lai thì lại khác. Rất có khả năng một thương hiệu sẽ vượt lên trước và thống trị lĩnh vực này. Những gì xảy ra với sách cũng có thể xảy ra với đồ nội thất.

Đã có nhiều bằng chứng về quá trình hình thành thương hiệu thống trị này. Năm 1910, có tới 508

công ty sản xuất ô tô của Mỹ. Ngày nay chỉ còn hai hãng: General Motors và Ford.

Năm 1985, có khoảng gần 100 công ty sản xuất ổ đĩa. Ngày nay, hai công ty Quantum và Seagate thống trị thị trường ổ đĩa trên toàn cầu.

Năm 1990, khoảng 200 công ty tham gia sản xuất máy vi tính cá nhân. Hiện nay, hai thương hiệu Compaq và Dell đang thống trị lĩnh vực này. Trong thế giới thực, chúng ta gọi quá trình này là quy luật hai thương hiệu song song. Về lâu dài, hai thương hiệu sẽ chia nhau thống trị một lĩnh vực, đặt thương hiệu thứ ba dưới áp lực nặng nề.

- Compaq và Dell thống trị thị trường máy vi tính cá nhân, đặt thương hiệu IBM dưới áp lực. Doanh số bán máy vi tính cá nhân của IBM đã giảm đi hàng triệu chiếc, gần đây IBM đã thông báo sẽ rút khỏi trị trường bán lẻ22.

- Coca-Cola và Pepsi-Cola thống trị thị trường nước giải khát cola, gây sức ép lên thương hiệu Royal Crown, khiến cho RC Cola mất dần thị phần.

- Kodak và Fuji thống trị thị trường phim cho máy ảnh, gần như bóp chết hãng Agfa và đẩy thương hiệu này ra khỏi gần như tất cả các giá bán hàng.

Một thương hiệu đã bị che lấp chẳng bao giờ mở mặt lên được. Thời gian qua đi thì các cơ hội cũng biến mất. Thương hiệu dẫn đầu sẽ tiếp tục củng cố vị thế của mình. Một thương hiệu phải đứng phía sau càng lâu thì càng ít có cơ hội đuổi kịp.

Thay thế "tính đơn nhất" cho "sự tồn tại song song", chúng ta sẽ có được một hình ảnh về Internet trong dài hạn. Hoạt động bán lẻ không qua trung gian đã loại trừ chức năng của thương hiệu số hai.

Lấy sách làm ví dụ, liệu *Borders.com* hay *bn.com* có thể vượt qua được *Amazon.com* hay không? Không có khả năng nào, trừ phi *Amazon.com* phạm phải một sai lầm nghiêm trọng.



Liệu *Borders.com* hay

*bn.com* có thể thu hẹp khoảng cách với *Amazon.com* hay không? Rất khó! Điều dễ xảy ra hơn là *Amazon.com* sẽ tăng thị phần của mình trên thị trường bán sách qua mạng, gây sức ép nặng nề lên cả *Borders.com* và *bn.com*. Trong trường hợp này, quy luật của tính đơn nhất đã hoạt động.

Trong ngành ô tô, Mercedes-Benz sở hữu dòng sản phẩm "có uy tín", nhưng qua việc giới thiệu các xe nhỏ hơn và giá rẻ hơn, công ty này đang có nguy cơ mất vị trí của mình.

Nhưng cứ chờ đó mà xem. *Amazon.com* đang từng bước phạm phải một sai lầm lớn có thể sẽ mở cửa thị trường sách cho những đối thủ cạnh tranh của nó (xem ở phần: *Quy luật Phù phiếm*).

Liệu có cơ hội nào cho một thương hiệu hiện đang bị chôn vùi ở vị trí số hai không? Tất nhiên là vẫn có. Nhưng hình thức cao nhất của tư duy chiến lược là trước tiên hãy nhìn tình thế của mình bằng con mắt thực tế.

Điều không thể thì vẫn là không thể. Nếu việc

đối đầu chống lại *Amazon.com* đang trở nên bất khả thi, hãy quay lại và thử một cách khác.

Nhưng “cách khác” đó là gì? Nếu các quy luật về thương hiệu là không thể thay đổi (và chúng tôi nghĩ rằng nó không thể thay đổi), anh phải làm chính xác những gì mà *Amazon.com* đã làm. Anh phải là thương hiệu đầu tiên trong một dòng sản phẩm mới.

Anh luôn có thể tạo ra một cơ hội trở thành người tiên phong trong lĩnh vực mới bằng cách thu hẹp định hướng của mình, tập trung vào một phân khúc thị trường nhất định. Đơn giản chỉ có thế thôi.

Thay vì sao chép y hệt trang *Amazon.com*, chiến lược tốt hơn cho bn.com có thể là thu hẹp trọng tâm hoạt động và tập trung vào một loại sách nào đó như sách về kinh tế chẳng hạn.

Điều gì đã thúc đẩy sự phát triển của “Quy luật Chỉ Một (cái này hoặc cái kia)”? Nếu việc bán sách trên mạng trở thành một việc kinh doanh của Bordeers và Barners & Noble, họ sẽ phải cần đến những cái tên khác nhau cho website của mình. Nếu lấy cùng một tên thì khó có thể tạo ra được bản sắc

riêng trên mạng - vốn đã rất khác với các bản sắc của họ trong thế giới thực. Việc mở rộng dòng sản phẩm lại xuất hiện. Thực tế là một số công ty trên mạng Internet đang tìm cách cạnh tranh với *Amazon.com* bằng cách làm đúng những gì chúng tôi đã gợi ý ở trên - thu hẹp trọng tâm hoạt động lại:

- *Alibris.com* với hạng mục sách cũ;
- *Medsite.com* với hạng mục sách y học;
- *Varsitybooks.com* với hạng mục sách giáo khoa.

Trong mỗi lĩnh vực, tất nhiên là vẫn có một số các thương hiệu khác. Nhưng thương hiệu nào sẽ chiến thắng trong lĩnh vực đó? Đó không nhất thiết phải là thương hiệu đầu tiên xuất hiện trên thị trường, cũng không nhất thiết phải là thương hiệu đầu tiên thu được lợi nhuận. Kẻ giành được chiến thắng phải là một cái tên tạo được vị trí thống trị trong tâm trí khách hàng triển vọng. Sau đó sẽ là phần việc của "Quy luật Đơn nhất": làm nản lòng và chiếm dần thị phần của kẻ đứng thứ hai. Không có gì thành công bằng sự thành công!

Khi xây dựng cho mình một thương hiệu trên Internet, anh phải nghĩ đến lĩnh vực hoạt động trước rồi mới đến thương hiệu. Người tiêu dùng ngay từ đầu thường không chú ý đến các công ty, các thương hiệu, thậm chí là các website. Họ trước hết chỉ quan tâm đến loại sản phẩm đó là gì? Chẳng hạn khi người tiêu dùng mua xe Volvo, không phải họ hứng thú với một sản phẩm có thương hiệu Volvo mà đơn giản chỉ vì họ muốn tìm cho mình một chiếc xe an toàn. Hiện nay, Volvo đang là hãng dẫn đầu hạng mục xe an toàn.

Thương hiệu Chevrolet là gì? Trên thực tế, dòng xe Chevrolet gồm cả xe tải và ô tô con có loại to và nhỏ, rẻ và giá cao. Một lý do để giải thích cho sự sụt giảm liên tục về doanh số bán ra của dòng xe Chevrolet




Tất cả các nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn đều bán các thiết bị lưu trữ, trong đó có IBM, Sun và Compaq. Nhưng thương hiệu hàng đầu trong dòng sản phẩm thiết bị lưu trữ thông tin lại không thuộc về những người

là vì hãng Genaral Motor đã không chú trọng việc xác định chỗ đứng cho dòng xe này trong tâm trí khách hàng.

Nếu muốn trở thành thương hiệu dẫn đầu trong một dòng sản phẩm mới, anh phải cho các khách hàng tiềm năng biết dòng sản phẩm đó là gì? Ví dụ, một đoạn quảng cáo dài hai trang trong một số tạp chí *Harvard Business Review* gần đây chỉ có vỏn vẹn vài chữ sau:

khổng lồ máy tính này mà lại thuộc về EMC. Họ tự gọi mình là "Các kiến trúc sư về thiết bị lưu trữ".

**Internet là một tấm vải trắng**

**Anh giữ chặt cây cọ (vẽ)**

***Intendchange.com* (Dự định thay đổi.com)**

**Intendchange (Dự định thay đổi)!**

**Hình dung - Xây dựng - Tái tạo.**

Liệu những người đọc mục quảng cáo của *Intendchange.com* có biết lĩnh vực hoạt động của nó là gì không? Chúng tôi nghi ngờ về điều đó. Đây có thể là một lý do khiến trang web này phải đóng cửa vào tháng 7 năm 2000. Sẽ chẳng hại gì khi nói cho người đọc biết chính xác cần xếp tên thương hiệu của anh vào đâu trong đầu: mục sách, đấu giá, hay cái gì khác.

"Cửa hàng sách lớn nhất trái đất" không đơn thuần là khẩu hiệu chỉ ra lĩnh vực hoạt động của Amazon.com, mà còn là một lời khẳng định hùng hồn về vị thế dẫn đầu của nó trong lĩnh vực bán sách qua mạng. Chẳng cần phải "Hình dung - Xây dựng - Tái tạo" mà làm gì.

Nói tóm lại, đừng vội nản chí nếu không phải là thương hiệu thống trị trong một lĩnh vực nào đó. Chỉ cần điều chỉnh lại chiến lược theo một hướng khác. Chỉ cần thu hẹp phạm vi hoạt động lại.

Anh luôn có thể tạo ra một thương hiệu mạnh bằng cách thu hẹp lĩnh vực hoạt động lại so với kẻ dẫn đầu. Internet là một phương tiện truyền thông khổng lồ, các cơ hội để thu hẹp trọng tậm hoạt động

là vô cùng lớn.

Trong thế giới thực, rất nhiều thương hiệu có trọng tâm hoạt động hẹp đã đặc biệt thành công khi cạnh tranh với các thương hiệu thống trị thị trường.

Quay trở lại thời kì đầu thập kỉ 80, IBM là công ty máy tính hùng mạnh nhất thế giới. Công ty này thu được nhiều lợi nhuận nhất và tạo được uy tín lớn nhất trên thị trường, IBM cũng là công ty đầu tiên giới thiệu loại máy vi tính cá nhân 16 bit dùng trong văn phòng, hay còn gọi là chiếc máy tính để bàn (PC). Vậy ngày nay IBM vẫn dẫn đầu trên thị trường máy vi tính cá nhân chứ? Không, bây giờ là Dell Computer.

Không như IBM, Dell lúc đầu chỉ sản xuất ra một loại sản phẩm duy nhất (máy vi tính cá nhân) cho một phân khúc thị trường (dành cho giới doanh nhân) và bán hàng thông qua một kênh phân phối duy nhất (trực tiếp đến người tiêu dùng). Ngày nay, sản phẩm Dell bán chạy hơn so với tất cả các đối thủ cạnh tranh trên thị trường máy vi tính cá nhân. Ít (sản phẩm) hơn lại thu được nhiều (lợi nhuận) hơn! Hãng Sun Microsystems cũng làm tương tự như Dell

với sản phẩm máy trạm ứng dụng UNIX (UNIX workstations), hãng này đã tạo dựng được một thương hiệu mạnh và trở thành một công ty làm ăn có lãi. Anh không cần phải có nguyên một chủng loại sản phẩm để đi đến thành công.

Khi Internet phát triển lên, tất nhiên sẽ có những cơ hội cho các thương hiệu số hai. Từ giờ đến lúc đó, anh cần phải là thương hiệu hàng đầu trong dòng sản phẩm của mình hoặc tìm kiếm một cơ hội thu hẹp trọng tâm hoạt động để tạo ra một dòng sản phẩm mới mà trong đó anh có khả năng trở thành thương hiệu hàng đầu.

# 6 - QUY LUẬT QUẢNG CÁO TRÊN INTERNET

## Quảng cáo ngoài mạng (ngoại tuyến) sẽ lớn hơn nhiều so với quảng cáo trên mạng (trực tuyến)

Trước đây, chỉ có cái chết và các loại thuế là những thứ hiển nhiên trong cuộc sống. Ngày nay, chúng ta có thể bổ sung thêm một thứ nữa: quảng cáo.

Các thông điệp quảng cáo có mặt khắp mọi nơi. Đi đâu người ta cũng thấy quảng cáo. Từ trên ti vi cho đến xe tắc xi, áo phông; từ các bảng quảng cáo cỡ lớn cho đến trên xe buýt và thậm chí cả trong nhà tắm (ngày nay không thể kiếm được khe hở nào mà lại không có quảng cáo). Tại một số nơi, thang máy cũng đang được coi là một phương tiện quảng cáo đầy tiềm năng.

Mỗi cuộc đua ô tô qui mô lớn, giải gôn hay giải tennis đều có một công ty đóng vai trò là nhà tài trợ. Ngay cả trò bowling cũng được tận dụng triệt để: từ Hooters Hola Bowl ở Hawai cho đến AT&T Rose Bowl tại Pasadena hay Nokia Sugar Bowl của New Orleans.

Các vũ đài thể thao trên khắp nước Mỹ đang rất tích cực rao bán tên tuổi của mình cho quảng cáo. Tại San Francisco, sân Candlestick Park ngày nay mang tên 3Com Stadium. Sân vận động The Washington Redskins Landover giờ là Stadium FedEx Field. Các công ty trực tuyến trên Internet cũng đang hành động rất khẩn trương. Đội The Baltimore Ravens đã bán quyền đặt tên sân vận động của họ tại giải bóng bầu dục Mỹ (giải National Football League - ND) cho hãng PSINet theo một hợp đồng có thời hạn 20 năm với tổng trị giá 105 triệu đô-la.

Các thương vụ mua bán quyền đặt tên có xuất xứ từ thành phố Atlanta. Quyền đặt tên cho sân khúc côn cầu (*hockey*) và sân bóng rổ mới của thành phố đã được bán cho hàng Philips NV[1] theo một hợp đồng trọn gói với giá trị ước

tính khoảng 200 triệu đô-la với thời hạn 20 năm (trong khi đó, chi phí xây dựng sân Philips Arena chỉ hết có 140,5 triệu đô-la).

Khi tên của một sân vận động còn có giá hơn chính giá trị vật chất của nó, thế tức là chúng ta đang sống trong một thế giới chạy theo quảng cáo.

Các phương tiện thông tin truyền thống tất nhiên đã bão hoà về quảng cáo từ lâu rồi.

Trung bình 60% thu nhập của một tờ tạp chí là từ quảng cáo, còn đối với một tờ báo, con số này là 70%. Nhưng các phương tiện thông tin in ấn thì ít nhất còn có được một phần doanh thu từ những người đặt mua, còn các hãng phát thanh truyền hình thì gần như sống




Free-PC đã tạo nên được một dòng thác quảng bá rầm rộ khi đề nghị tặng thêm cho những người sử dụng một chiếc máy vi tính nếu họ chấp nhận để những đoạn quảng cáo của công ty trên màn hình. Rất nhiều trang

dựa hoàn toàn vào doanh thu từ quảng cáo.

Và thực sự họ kiếm được khối tiền từ quảng cáo. Trong một năm gần đây, những người muốn quảng cáo sản phẩm của mình đã bỏ ra 49 tỷ đô-la cho quảng cáo trên truyền hình và 17 tỷ đô-la quảng cáo qua đài phát thanh.

Truyền hình cáp lúc đầu được giới thiệu như một phương tiện truyền thông đầu tiên không có quảng cáo, nhưng điều này cũng chẳng kéo dài được bao lâu. Ngày nay, truyền hình cáp cũng đã bão hoà về quảng cáo ở mức gần như truyền hình thông thường.

Với hàng tỷ đô-la tiền quảng cáo chờ đón mỗi phương

web khác cũng học theo bằng cách đưa ra hàng loạt những dịch vụ miễn phí. Ngày nay, hầu hết các vụ đầu tư này đều đã chìm xuồng. Một bài báo trên trang nhất tờ Thời báo New York đã giật tít thế này: "Hình thức sử dụng miễn phí đã trở thành lỗi thời trên Xa lộ Thông tin".

tiện thông tin đại chúng, không thể trách những người điều hành các trang web trên mạng khi họ cũng cố gắng tìm cách tham gia khai thác mỏ vàng mới này. Mạng Internet đang trở thành một phương tiện quảng cáo mới, có điều là lớn hơn, hay hơn và thậm chí hiệu quả hơn cả ti vi.

Lúc đầu, ít nhất việc quảng cáo cũng hỗ trợ cho tất cả các trang web thương mại. Kế hoạch của trò chơi khá đơn giản: "Chúng ta sẽ đăng tải miễn phí nội dung của trang web nhằm thu hút người xem để về sau bán chỗ cho quảng cáo". Đó cũng chính là cách mà các hãng phát thanh và truyền hình hiện nay đang sử dụng.

Như vậy chúng ta có các




Cơ hội thắng 1 tỷ đô-la với Grab.com. Chương trình chọn số trúng thưởng được Grab.com tổ chức vào ngày 27 tháng 12 năm 2000 với tổng giải thưởng là 1 tỷ đô-la. Thực tế thì Grab.com chẳng mất đi đồng nào vì

trình duyệt Internet (*browser*) miễn phí, hệ thống tìm kiếm miễn phí, thư điện tử, bưu ảnh điện tử miễn phí và cả truy cập Internet miễn phí nữa. Thậm chí còn có cả gọi điện thoại miễn phí và và các khoản thu nhập miễn thuế nữa.

Thay vì phải trả cho America Online 23,9 đô-la một tháng, anh đã có thể đăng nhập với NetZero để được sử dụng 10 giờ truy cập Internet miễn phí mỗi tháng. Điều kiện là phải trả lời một bảng câu hỏi về các thông tin nhân khẩu học và chấp nhận sự xuất hiện ồ ạt của những thông điệp quảng cáo. (Ngày nay, NetZero đã sáp nhập với Juno thành United Online và đã tính phí sử dụng 9,95 đô-la một tháng).

Thậm chí đã có cả bia miễn phí trên mạng. Miller Brewing từng phân phát hai triệu phiếu điện tử để mua hàng với giá ưu đãi cho mỗi gói 6 sản phẩm bia mang thương hiệu Miller.

không có ai chọn đúng những con số may mắn cả. Chuyện này không còn làm người ta ngạc nhiên nữa vì tỷ lệ thắng cuộc chỉ là 1 trên 2,4 triệu.

Việc cung cấp các dịch vụ miễn phí trên mạng đạt đến cực thịnh khi một công ty có tên Free-PC công bố một kế hoạch tặng 10.000 máy vi tính Compaq có những đoạn quảng cáo vĩnh cửu trên màn hình. Hơn một triệu người đã tình nguyện nhận những cái máy này.




Tỷ lệ kích con trỏ vào các thanh quảng cáo trên Internet tiếp tục giảm. Thời gian gần đây, nó chỉ còn khoảng 0,3%.

Nếu "miễn phí" vẫn còn chưa đủ hấp dẫn, vậy "trả thêm tiền" thì sao đây? Nhiều trang web đề nghị được trả tiền cho người sử dụng để họ xem quảng cáo khi vào mạng.

*AllAdvantage.com* đề nghị trả cho người sử dụng 0,5 đô-la một giờ (khoảng hơn 10 đô-la một tháng). *MyPoints.com* trao tặng tiền mặt hoặc "điểm" để anh có thể đổi lấy những thứ như thuê phi miễn phí, phiếu nhận quà, vé đi cáp treo (ở các khu trượt tuyết), thậm chí là những kỳ nghỉ tại các khu thắng

cảnh nổi tiếng (“Lướt web hôm nay, lướt sóng Hawaii ngày mai”).

Rất nhiều trang web cung cấp những dịch vụ miễn phí dưới dạng này hoặc dạng khác. *PlaneRx.com* phân phát các máy hỗ trợ kỹ thuật số cá nhân (tên phỏ biến là PDA) 672 Palm V (hàng ngày cứ mỗi giờ một cái và trong bốn tuần liền). *Lycos.com* là một cổng truy nhập mà những người truy cập có thể chơi trò “Lucky Numbers” (hay “Những con số may mắn”) bốn lần một ngày. Chỉ cần chọn lấy sáu con số và ngồi cầu Chúa, anh có thể giành được một trong số 5000 giải, trong đó có cả một giải thưởng lớn trị giá tới 5 triệu đô-la.

Một khoản tiền thưởng thực sự lớn là do *iWon.com* - trang web được CBS hỗ trợ - tung ra. Trang web này bỏ ra 10.000 đô-la mỗi ngày, 1 triệu đô-la mỗi tháng, và một khoản 10 triệu đô-la ngon lành vào ngày đóng thuế 15 tháng Tư năm 2000. (Get it? I won) (Chơi chứ? Tớ thắng rồi).




Tờ Nhật báo phố Wall

Những thứ cho không như thế mang lại lợi ích gì cho trang web này vẫn còn là một điều bí ẩn chưa được giải đáp. *iWon.com* hoàn toàn không phải là một trang web đánh bạc như *Youbet.com*, trang này là một cổng truy nhập cung cấp dịch vụ thư điện tử, dịch vụ tìm kiếm, mua hàng trên mạng cũng như cung cấp nội dung từ các trang web của đài CBS, trong đó có SportsLine.com USA và *MarketWatch.com*. Tất cả được CBS hỗ trợ về tài chính, với số tiền 100 triệu đô-la.

Bên cạnh các khoản cho không, rất nhiều trang web tiêu hàng đống tiền cho việc tổ chức các bữa tiệc khai trương tốn kém. *Pixelon.com* - một công ty đóng trụ sở tại bang California đã lên kế hoạch giới

(The Wall Street Journal) gần đây đã thông báo rằng quảng cáo vẫn là "Cái Chén Thánh" (Holy Grail) của Internet. Những người trong nghề đều hiểu rằng nó ở ngay kia thôi, giá mà một vài trang web có thể tìm cách thuyết phục những nhà quảng cáo rằng, những người khách độc đáo vào

thiệu công nghệ truyền tin mới trên Internet, thu hút được 23 triệu đô-la vốn đầu tư để rồi ngay sau đó xài hết 10 triệu cho bữa tiệc khai trương. Bữa tiệc này, có tên iBash ’99 kéo dài cả một ngày tại Las Vegas còn nổi đình đám với việc mời nhóm rock The Who biểu diễn cùng với rất nhiều nghệ sỹ tên tuổi khác như Kiss, Natalie Cole, nhóm Dixie Chicks, Tony Bennett và LeAnn Rimes.

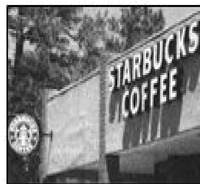
thăm trang web của họ đang quan tâm đến những biểu tượng quảng cáo nhấp nháy đó. Có thể hơi phũ phàng khi nhắc người ta nhớ rằng chẳng bao giờ tìm thấy được một “cái chén thánh” thực sự.

Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi biết *Pixelon.com* không còn tồn tại. Tuy nhiên, các nhà đầu tư đã rất sửng sốt khi biết rằng người sáng lập ra trang web này là một kẻ sống ngoài vòng pháp luật và đã từng bị kết án vì tội lừa đảo.

Những kiểu chi tiêu ồ ạt như thế đã được lên kế hoạch nhằm thu hút hàng triệu người truy cập vào các trang web - thông tin về

những người này (địa chỉ hòm thư điện tử, thói quen lướt web, một số thông tin cá nhân... ND) sau đó được bán cho các công ty như những “tài sản quảng cáo”. Một vấn đề có thực là những người điều hành các trang web trên Internet đã lóa mắt trước cơ hội làm giàu nhanh chóng nhờ tiền quảng cáo, để rồi thất bại trên chính con đường của mình. Forrester Research, một hãng tư vấn về các lĩnh vực công nghệ cao, đã dự đoán rằng chi tiêu cho quảng cáo trên Internet sẽ tăng vọt từ 2 tỷ đô-la năm 1999 lên 22 tỷ đô-la trong năm 2004, tương đương 8% tổng chi. Điều này cũng có nghĩa là Internet sẽ vượt qua báo chí và đứng ngang hàng với truyền thanh.

Đừng có tin họ! Internet sẽ trở thành phương tiện truyền




Hàng ngày, một thương hiệu bán lẻ như Starbucks đập vào mắt hàng triệu khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Một thương hiệu trên Internet chịu thiệt thòi khi không được củng cố hàng ngày theo cách

thông đầu tiên không bị thống trị bởi quảng cáo. Lý do cũng thật đơn giản.

đó.

Chúng tôi muốn nhắc lại một lần nữa: Internet sẽ trở thành phương tiện truyền thông đầu tiên không bị thống trị bởi quảng cáo. Lý do rất đơn giản: mạng Internet có tác động tương tác.

Lần đầu tiên, người sử dụng đóng vai trò chủ động chứ không phải là người sở hữu phương tiện truyền thông. Người sử dụng có thể quyết định họ sẽ đi đâu, xem cái gì, đọc cái gì. Tại rất nhiều trang web, người sử dụng còn có thể tự lựa chọn và bố trí các "nguyên liệu" có sẵn sao cho phù hợp nhất với những nhu cầu của họ.

Quảng cáo không phải là thứ người ta để mắt tới. Người ta còn có một sự căm ghét ngấm ngầm với nó là đằng khác. Những người sử dụng Internet coi quảng cáo như một sự đột nhập vào không gian riêng, một sự xâm phạm vào đời sống riêng tư của họ. Chính vì thế nên "thư rác" (*junk mail*) trở thành một thuật ngữ phổ biến dùng để chỉ các loại thư quảng cáo trực tiếp.

(Nếu các tạp chí cũng có tính tương tác tương tự thì điều đầu tiên mà độc giả sẽ làm là đưa tất cả những bài xã luận lên trang nhất và đẩy toàn bộ các mục quảng cáo xuống mặt sau).

Tất nhiên là lúc đầu, người ta cũng khá tò mò về một phương tiện thông tin mới có tên là Internet. Họ cũng sẵn lòng kích con trỏ vào các đoạn quảng cáo để thử xem tất cả những thứ lộn xộn ấy là gì.

Nhưng rồi mọi thứ cũng phải thay đổi. Các cuộc khảo sát cho thấy số lượng người kích con trỏ vào những mục quảng cáo trên Internet đã và đang giảm xuống một cách đều đặn. Theo Nielsen/ NetRatings - một công ty nghiên cứu thị trường theo dõi hiệu quả của quảng cáo trên




Những thương hiệu mạnh trên Internet như Amazon, Yahoo, eBay và một số khác đều được xây dựng nên từ sự quảng bá

Internet, tỷ lệ kích con trỏ vào các mục quảng cáo đã giảm từ 1,35% xuống 0,3% trong vòng hai năm.

rộng rãi. Quảng cáo chỉ đóng vai trò thứ yếu trong thành công của họ.

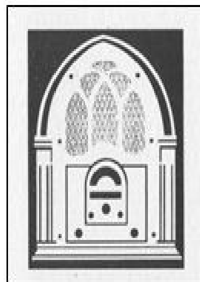
Tỷ lệ quảng cáo trên Internet cũng đã và đang giảm xuống, đó không phải là dấu hiệu của một phương tiện thông tin phát triển tốt. Theo một hãng nghiên cứu, chi phí đặt các thanh quảng cáo đã giảm từ 20 đô-la xuống còn 10 đô-la/ nghìn cái trong năm nay.

Trong nhiều năm, công ty chi nhiều tiền nhất cho quảng cáo trên Internet là General Motors, hãng này hiện đang dành khoảng 50 triệu đô-la mỗi năm để quảng cáo trên các trang web, tương đương khoảng 2% tổng ngân sách dành cho quảng cáo hàng năm của hãng. (Tất cả những mục quảng cáo đó cũng không giúp được gì nhiều cho GM. Thị phần của tập đoàn này tại thị trường ô tô nội địa đã giảm xuống chỉ còn 27% - mức thấp nhất kể từ thập kỷ 30 của thế kỷ 20).

Một dấu hiệu cho thấy thái độ của những người sử dụng Internet là sự gia tăng

nhanh chóng các phần mềm chặn quảng cáo. Có thể kể đến vài cái tên như At Guard, Junkbuster Proxy, Intermute, và Web Washer. Những chương trình này ngăn các đoạn quảng cáo xuất hiện trên màn hình của người sử dụng. Những chương trình này thường tăng tốc độ hoạt động của máy vi tính lên vì chúng bỏ qua những tệp tin chứa quảng cáo có đính kèm hình ảnh, khiến cho tốc độ tải các trang web về máy nhanh hơn rất nhiều.

Kể cả 3 tỷ đô-la cho quảng cáo trên Internet cũng là một con số không được rõ ràng cho lắm. Số tiền này bao gồm cả tiền hoa hồng trả cho những công ty như Doubleclick - công ty bán quảng cáo hàng đầu trên mạng.



Đài phát thanh, một phương tiện truyền thông vô hình, là đối tác hoàn hảo cho mạng Internet - một phương tiện vô hình khác. Sử dụng sóng phát thanh để quảng cáo thương hiệu

Doubleclick (có nghĩa là "kích đúp") một cái tên thật thích hợp. Thay vì khoản tiền hoa hồng 15% cho một hãng quảng cáo truyền thống, Doubleclick lấy 35% đến 50% từ những mục quảng cáo mà hãng này bán trên mạng. Như vậy thì có lẽ Tripleclick ("kích ba") mới là một cái tên thích hợp nhất.

Không phải lúc nào doanh thu từ quảng cáo cũng phản ánh một số tiền thực tế. Một số trang web trao đổi các mục quảng cáo cho nhau, cho phép mỗi trang xác định trước được doanh thu từ quảng cáo. (Khi một đứa bé đổi một con chó giá 50.000 đô-la lấy hai con mèo giá 25.000 đô-la, nó không thực sự thu về 50.000 đô-la).

trên Internet sẽ buộc bạn phải tập trung vào việc biểu thị bằng lời nói cho trang web. Nếu Pets.com biết sử dụng radio thay cho tivi, trang web này đã không bao giờ tung ra chiến dịch quảng cáo tai hại mang tên Sock Puppet.

Đừng để bị nhầm lẫn bởi sự tương đồng về hình

thức giữa Internet với các phương tiện thông tin in ấn và truyền phát. Internet không giống với bất kỳ một phương tiện truyền thông nào khác. Nếu giống thì nó không thể có tính cách mạng như chúng ta nghĩ. Hiểu theo nghĩa hẹp, anh nên trông đợi một cuộc cách mạng chứ không chỉ là một sự tái diễn lại quá khứ.

Vô tuyến truyền hình có phải là một phương tiện truyền thông mang tính cách mạng hay không? Không hẳn. Nó có thay đổi cuộc sống của chúng ta một cách đáng kể không? Cũng không hẳn. Ngay cả mạng lưới mua hàng tại nhà trên truyền hình cũng không có ý nghĩa gì nhiều. Nhiều người cho rằng tivi giống như "Đài phát thanh có hình ảnh" mà thôi.

Anh không thể chọn cả hai cách, Internet cũng không thể là một phương tiện thông tin mới có tính cách mạng khi nó lại hoạt động đúng theo cách của các phương tiện cũ. Vậy nó cách mạng ở đâu?

Internet có tính cách mạng vì nó đối diện trực tiếp với chúng ta và có sự tương tác qua lại với người sử dụng. Lần đầu tiên, "tấm bia" chứ không phải người bắn có vai trò chủ động. Và cái mà "tấm bia"

thực sự không muốn là những “mũi tên” quảng cáo bắn về phía nó với cường độ ngày một nhiều.

Thông tin mới là thứ họ cần. Giá cả, kích thước, trọng lượng, ngày giao hàng, so sánh giữa các loại sản phẩm. Tất cả được thể hiện trong một giao diện tương tác.

Chúng ta không thể phủ nhận quảng cáo. Trái lại, mạng Internet sẽ tiếp tục tạo ra một sự tăng trưởng không ngừng về quảng cáo, ngoài ra quảng cáo sẽ được thực hiện ở ngoài mạng (ngoại tuyến) nhiều hơn là trên mạng (trực tuyến). Hình thức như vậy sẽ trở thành quảng cáo có thông báo (*tune-in*) hay chính xác hơn là dựa trên những gì người sử dụng gõ ra (*type-in*) - quảng cáo sẽ đưa họ tới những cái tên của những trang web nhất định.

Trong một vài năm, Internet đã hướng các hoạt động quảng cáo sang những phương tiện bên ngoài mạng như truyền hình, phát thanh. Đặc biệt, quảng cáo trên sóng phát thanh đã phát triển rất rầm rộ, duy trì được tốc độ tăng trưởng hai con số trong ba năm liên tiếp.

Sau đó, thảm họa dotcom của mạng Internet bắt đầu, tiếp đến là các vụ tấn công khủng bố, và chi tiêu cho quảng cáo cũng bị cắt giảm. Nhưng chúng ta tin tưởng rằng khi nền kinh tế được cải thiện, khối lượng quảng cáo cũng tăng lên, và các trang web sẽ phục hồi mạnh mẽ[2].

Super Bowl Sunday là con cưng của các công ty muốn quảng cáo trên mạng. Trong số 36 công ty mua thời lượng quảng cáo tại Super Bowl XXXIV, có tới 17 - tức gần một nửa là các công ty trực tuyến (dotcom). Quảng cáo tại giải bóng bầu dục Mỹ (NFL) cũng không rẻ chút nào. Chi phí trung bình cho một đoạn quảng cáo 30 giây ở đây là hơn 2 triệu đô-la, tăng 25% so với Super Bowl XXXIII.

Lý do Internet làm tăng lượng quảng cáo ngoại tuyến chính là bản tính con người. Một trong những đặc điểm điển hình của đầu óc con người là tính hay quên.

Tất nhiên có một vài thứ người ta không thể nào quên được: một lời nhục mạ tại trường trung học, bị người yêu bỏ, bị đuổi việc,... Việc chúng ta nhớ được hay không phụ thuộc vào tác động tâm lý của sự kiện

đã xảy ra.

Một người có thể nhớ chi tiết một sự kiện đã xảy ra hàng vài thập kỷ trước vẫn có thể dễ dàng quên mất thương hiệu đồ lót mà anh ta hay cô ta mới mặc sáng hôm nay.

Thương hiệu trên Internet phải hứng chịu tính hay quên của con người theo hai cách. Thứ nhất là do thương hiệu đó không xuất hiện hàng ngày. Rất nhiều thương hiệu trong thế giới thực có lợi khi xuất hiện và được củng cố hàng ngày trong tâm trí khách hàng như Shell, Starbucks, Mobil, Coca-Cola, McDonald's, Tylenol,... Người ta thường xuyên nhìn thấy hàng nghìn thương hiệu trên đường cao tốc, trong siêu thị hay trong quầy thuốc.

Ngược lại, một thương hiệu trên Internet chẳng bao giờ xuất hiện đột ngột trước mặt anh trừ phi anh chủ động làm thế. Người ta vẫn có câu "Xa mặt cách lòng" (không nhìn thấy thường xuyên thì cũng dễ quên).

Thứ hai, một thương hiệu trên Internet (như hầu hết các thương hiệu khác) chịu cảnh thiếu sự yêu

chuộng của khách hàng. Một số người thực sự yêu quý những thương hiệu hàng hóa mà họ sử dụng, nhưng phần đông thì lại không như vậy.

Đối với nhiều người, thương hiệu chỉ đơn thuần là một sự đảm bảo về chất lượng, một cách để tiết kiệm thời gian. Thương hiệu giúp cho họ tin chắc rằng sản phẩm họ lựa chọn là hàng tốt mà không phải mất thời gian đi so sánh các loại sản phẩm với nhau. Không nhiều người thực sự yêu thích món nước sốt Heinz - đó là lý do khiến chúng cần phải được trưng bày trên các giá hàng trong siêu thị và tại các tiệm ăn nhằm duy trì sự tồn tại của thương hiệu Heinz.

Vậy một thương hiệu trên Internet thì sao, nó sẽ phải làm gì để duy trì sự tồn tại của mình? Như các loại sản phẩm thông thường, nó cũng cần một sự hiện hữu trong thế giới thực.

Cách tốt nhất và có hiệu quả về kinh tế nhất để tạo dựng sự hiện hữu chính là công bố một cách rộng rãi tên tuổi của mình (quảng bá tên tuổi). Thương hiệu đầu tiên của một dòng sản phẩm kinh doanh mới trên Internet thường được quảng bá hết sức rầm rộ. *Amazon.com*, *Priceline.com* và *Bluemoutain.com* là

những ví dụ điển hình.

Một số trang web có thể tự tạo nên khả năng quảng bá tên tuổi của mình một cách liên tục. Những cuộc đấu giá sôi động diễn ra hàng ngày trên eBay là một kho chuyện bất tận. Một dòng tít trên tờ National Enquirer số ra gần đây có nội dung thế này: "Anh ta mua một lọ mứt giá 3 đô-la trong một tiệm tạp hóa và bán nó với giá 44.000 đô-la" (Trên eBay, chuyện này rất bình thường!).

Mạng Internet còn tự tạo ra sự tăng trưởng mạnh mẽ trong các hoạt động quan hệ công chúng. "Cũng chỉ như mạng lưới truyền hình kinh doanh quảng cáo, công nghệ Internet góp phần đáng kể trong việc xây dựng nên ngành công nghiệp quan hệ công chúng, Ray Gaulke - cựu chủ tịch của Public Relations Society of America (Tổ chức Quan hệ Công chúng Hoa Kỳ) phát biểu.

Dẫu vậy, chẳng chóng thì chầy, nhiều thương hiệu trên Internet cũng sẽ khai thác cạn kiệt tiềm năng quảng bá của chúng. Khi đó, những thương hiệu này cần phải chuyển hướng từ quảng bá sang các hoạt động quảng cáo. Lúc này, liệu còn cách nào

khác để duy trì sự tồn tại của một thương hiệu Internet vốn đã không thực sự hiện hữu.

Đầu tiên là công khai hóa hoạt động (hay quảng bá), sau đó sẽ đến quảng cáo - đây là một nguyên tắc chung được áp dụng cho tất cả các chương trình xây dựng thương hiệu mới, đặc biệt là cho các thương hiệu trên Internet. (Một thảo luận chi tiết hơn về mối quan hệ giữa quảng bá và quảng cáo sẽ được đề cập trong phạm vi cuốn sách này, tại phần “Quy luật của quảng bá” và “Quy luật của quảng cáo”).

Khi mạng Internet phát triển, chúng ta sẽ được chứng kiến một sự bùng nổ của quảng cáo ngoại tuyến, và hầu hết trong số các hoạt động quảng cáo đó sẽ hướng vào việc tạo ra khách hàng mới cho các thương hiệu trên Internet.

Một điều đặc biệt là đài phát thanh sẽ trở thành phương tiện chủ chốt tham gia quảng cáo cho các công ty trên mạng. Hoạt động truyền thanh có một hạn chế là thiếu tính hữu hình, nhưng đây lại không phải là điểm bất lợi cho một thương hiệu trên Internet. Thương hiệu trên mạng không có các thuộc tính về hình ảnh. Không cần một miếng thịt vàng

suộm để xác định tên tuổi của thịt gà Perdue, cũng không cần biểu tượng tấm tản nhiệt cho những chiếc ô tô Mercedes-Benz. Chỉ có một thứ duy nhất anh cần nhớ để truy cập vào một trang web, đó là tên của nó.

Trên Internet, một cái tên đã bao hàm mọi thứ. Phương tiện thông tin bằng lời như đài phát thanh là một sự lựa chọn hoàn hảo cho việc truyền tải một thương hiệu trên Internet đến với khách hàng.

Quảng cáo có thể là một nhân tố quan trọng để đưa khách hàng tiềm năng đến với trang web của anh, nhưng một khi những người sử dụng tìm đến, anh có thể sẽ quên mất việc sử dụng chính họ để truyền bá các thông điệp quảng cáo.

Trên mạng Internet, sự tương tác sẽ thống trị mọi hoạt động. Quảng cáo là thứ mà người sử dụng tình cờ gặp phải chứ không chủ định tìm kiếm. Sự tương tác mang đến cho họ một sự lựa chọn, và theo quan điểm của chúng ta, phần lớn khách hàng sẽ sử dụng cơ hội này để tắt quảng cáo đi, tập trung vào nội dung thông tin.

Nếu muốn xây dựng một thương hiệu trên Internet, hãy quên việc cố gắng thu hút quảng cáo vào trang web của mình đi!

Hãy làm cho trang web của anh trở thành một nguồn thông tin mà khách hàng tiềm năng không thể tìm thấy ở đâu khác, hoặc một nơi bán những thứ không nơi nào khác có, hoặc với mức giá chẳng ở đâu bằng, hoặc mang đến cho họ một sự thỏa mãn mà họ không thể tìm thấy ở nơi khác.

Đừng viện cớ để đăng tải những mục quảng cáo đã xuất hiện trên báo chí hay trên đài phát thanh, truyền hình lên trang web của anh.

Mạng Internet là một phương tiện truyền thông mang tính cách mạng, nó có tác động qua lại với người sử dụng. Và nói chung, khi gặp phải quảng cáo trên Internet, người ta sẽ tắt nó đi.

# 7 - QUY LUẬT CHỦ NGHĨA TOÀN CẦU

**Internet sẽ xóa bỏ mọi rào cản, mọi biên giới, mọi giới hạn**

Một trong những sự kiện có tác động lớn đến nền kinh tế toàn cầu những năm 90 là sự sụp đổ của khối xã hội chủ nghĩa vào cuối thập kỷ 80. Thay vì sống trong một thế giới bị phân chia thành những doanh trại quân đội, mọi người bỗng dưng thành cùng hội cùng thuyền.

Những quốc gia lớn thay vì chống phá nền kinh tế của nhau, đã bắt đầu trao đổi buôn bán các sản phẩm và dịch vụ với nhau.

Nhưng điều gì đã gây ra sự sụp đổ của khối các nước xã hội chủ nghĩa? Theo chúng tôi, nguyên nhân chính là do truyền hình.

Nếu ai đã thăm Liên Xô trước khi tan rã, họ sẽ thấy dân chúng được tuyên truyền rằng ở Liên Xô mọi thứ đều ưu việt, nào là chăm sóc sức khỏe miễn phí, nào là việc làm và nhà ở cho tất cả mọi người...

Đối với những người ở các nước khác, điều này là không thể có thật. Thực tế tiền rúp thì nhiều, nhưng lại chẳng có hàng hóa gì để mua, các giá trưng bầy sản phẩm trong các cửa hàng gần như trống rỗng. Đấy là còn chưa kể đến những hàng người xếp hàng chờ đến lượt mua mỗi khi cửa hàng nhập về một mặt hàng khan hiếm.

Những tín hiệu truyền hình từ vệ tinh đã cho người dân Liên Xô biết sự thật. Khi họ thấy được sự dồi dào của hàng hóa và dịch vụ ở các nước phương Tây, họ đã thay đổi cách nghĩ.




"Có thể chống lại một cuộc tấn công của

Marshall McLuhan[1] có câu nói nổi tiếng "Phương tiện thông tin là một thông điệp". Ông chỉ ra rằng nếu chúng ta

định nghĩa “thông điệp” đơn giản chỉ nằm ở “nội dung” hay “thông tin” thì chúng ta đã bỏ sót mất đặc điểm quan trọng nhất của bất kỳ phương tiện truyền thông nào, đó là sức mạnh xoay chuyển cục diện cũng như tính chất của các mối quan hệ và các hoạt động của con người.

Thông điệp của truyền hình là “chủ nghĩa tư bản”. Chừng nào Liên bang Xô Viết vẫn bị những tín hiệu truyền hình phương Tây thâm nhập thì họ khó có thể duy trì được chủ nghĩa xã hội. Liên bang Xô Viết buộc phải chấp nhận nền kinh tế theo định hướng thị trường dựa trên hệ thống các doanh nghiệp tư nhân hóa. Như vậy, tivi đã gián tiếp làm thay đổi tiến trình lịch sử của loài người.

quân đội”, Vitor Hugo viết, “nhưng không thể chống lại một ý tưởng khi thời của nó đã đến”. Tất cả những người chống đối trên thế giới cũng sẽ không ngăn cản được sự xuất hiện của cộng đồng kinh doanh toàn cầu. Và Internet là nhân tố hình thành nên việc này.

Thông điệp của Internet là gì? Chúng tôi cho rằng thông điệp của Internet là "Toàn cầu hóa". Cuối cùng, Internet sẽ tập hợp mọi công dân trên thế giới vào một nền kinh tế được kết nối toàn cầu mà theo cách gọi của Marshall McLuhan là "Làng toàn cầu".

Rất có thể xu hướng lớn nhất của thế kỷ XX là toàn cầu hóa. Những gì Internet đã mang lại chính là "một ngôi làng toàn cầu". Rốt cục phương tiện truyền thông mới là thông điệp.

Nước Mỹ với hơn 59% số hộ gia đình kết nối Internet đã trở thành nước có đông người sử dụng Internet. 36% số người sử dụng Internet trên thế giới sống ở Mỹ. Nhưng có những nước khác mọi người sử dụng Internet còn nhiều hơn nữa: ví dụ ở Canada, 60% hộ gia đình kết nối Internet, ở Thụy Điển là 65%. Từ thực tế trên, theo chúng tôi, việc sử dụng Internet sẽ bùng phát ở tất cả những nước phát triển trên thế giới. Đến lúc đó, thế giới sẽ trở thành một "ngôi chợ toàn cầu" rộng lớn.

Khả năng trên rất lớn. Cho đến nay, Mỹ là nền kinh tế lớn nhất trên thế giới với lượng sản phẩm và dịch vụ đầu ra nhiều nhất cũng như mức sống cao

nhất. Nhưng Mỹ chiếm chưa tới 5% dân số thế giới và con số này còn nhỏ dần theo từng năm.

Với một thương gia ở Mỹ thì cơ hội của anh ta thực sự nằm ở đâu? Ở thị trường trong nước hay ở thị trường nước ngoài?

Rõ ràng là đóng góp của thị trường thế giới ngày càng quan trọng hơn so với thị trường nội địa trong thành công của hầu hết các công ty Mỹ. Điều này không xảy ra trong một sớm một chiều, nhưng chắc chắn sẽ xảy ra.

Trước mắt vẫn còn rất nhiều việc phải làm. Hiện tại, Mỹ mới chỉ xuất khẩu được 11% tổng số hàng nội địa. Mỹ cũng xuất khẩu tư bản sang các nước khác phục vụ việc xây nhà xưởng, các hệ thống phân phối và quan trọng nhất là để xây dựng thương hiệu).

Nền kinh tế Mỹ có sức mạnh toàn cầu như thế không

PricewaterhouseCoopers
KPMG
Deloitte Touche Tohmatsu
Ernst & Young
Andersen

Năm hãng kiểm toán lớn nhất thế giới đã cung cấp dịch vụ

phải do các sản phẩm, nhà xưởng hay các hệ thống mà chính là do các thương hiệu: Microsoft, Intel, Dell, Cisco, Coca-Cola, Hertz tạo ra. Những thương hiệu này cùng với những thương hiệu Mỹ khác đã thống lĩnh hàng loạt ngành kinh doanh khắp thế giới.

thuế và kiểm toán trên phạm vi toàn cầu. Hiện tượng tương tự cũng đã xuất hiện trong nhiều ngành công nghiệp khác, trong đó có quảng cáo, máy tính, phần mềm, chưng cất rượu ...

Tuy nhiên, đây không phải là con đường một chiều. Internet không chỉ là một cơ hội để xuất khẩu thương hiệu Mỹ và văn hóa Mỹ ra nước ngoài mà còn nhận lại những tác động trở lại với thị trường này. Trên thực tế đã có nhiều trường hợp như vậy:

- Ví dụ: hãng McDonald's đã đem đồ ăn nhanh của Mỹ đi bán trên khắp thế giới trong khi rất nhiều người Mỹ lại đang ăn đồ của Ý, Mêhicô, Trung Quốc, Pháp và Nhật Bản;

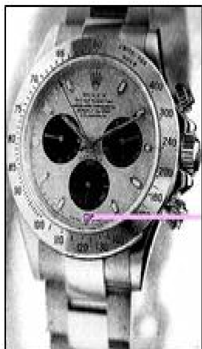
- Trong khi hãng Disney vừa mới ký hợp đồng với một số công viên vui chơi giải trí ở Hồng Kông thì một trong những nhân vật quen thuộc nhất đối với trẻ em ở Mỹ lại không phải là Chuột Mickey hay chú Vịt Donald mà là các nhân vật trong phim hoạt hình Pokémon của Nhật Bản;

- Starbucks là một quán cà-phê phong cách châu Âu kết hợp với thương hiệu Mỹ;

- Hãng Evian của Pháp khởi xướng mặt hàng nước đóng chai có thương hiệu riêng và đã trở thành một danh mục sản phẩm lớn ở Mỹ;

- Hãng Volkswagen của Đức và Toyota của Nhật đã khởi xướng xu hướng chuộng xe nhỏ ở Mỹ;

- Hãng Mercedes-Benz và BMW của Đức mở đầu xu hướng chuộng xe ô tô nhỏ



Rolex là một thương hiệu

và sang trọng ở Mỹ;

- Tại các thị trường hàng hóa xa xỉ, có rượu Pháp, đồng hồ Thụy Sỹ và y phục Ý. Những mặt hàng này đã có một tác động lớn lên thị trường Mỹ.

đồng hồ đắt tiền Thụy Sỹ đã thiết lập được một vị trí không ai có thể đánh bại ở gần như tất cả các quốc gia trên thế giới.

Mỹ giờ đây không chỉ là nơi hội tụ của người nhập cư mà còn là nơi hội tụ của hàng hóa trên khắp thế giới. Xu hướng đó ngày càng gia tăng cùng với sự xuất hiện của Internet. Điều này chứng tỏ phương tiện truyền thông là một thông điệp.

Rất nhiều trang web ở Mỹ cũng tiến hành nhiều hoạt động kinh doanh bên ngoài nước Mỹ. Sau khi mua lại hai hãng cạnh tranh ở châu Âu, *Amazon.com* đã trở thành hãng kinh doanh sách trên mạng hàng đầu ở Anh và Đức. Gần đây doanh số bán hàng của hãng này ngoài thị trường Mỹ đã chiếm 22% tổng doanh số bán hàng.

Dù sao, đây cũng chỉ là một giọt nước giữa biển

cả mà thôi. Tiềm năng phát triển còn lớn hơn rất nhiều. Những gì dịch vụ bưu điện đã làm cho Sears, Catalogue Roebuck thì Internet sẽ làm cho giới kinh doanh Mỹ, hay cho bất kỳ hoạt động kinh doanh nào trên lĩnh vực này và ở bất kỳ nước nào trên thế giới. Internet đã biến thế giới thành một trung tâm thương mại khổng lồ.

Tuy nhiên, cũng giống như trong bất kỳ một cửa hàng nào, anh không thể thắng được đối thủ chỉ với sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn họ. Anh cần có một thương hiệu tốt hơn.




Một chiếc BMW sản xuất ở Spartanburg, South Carolina, bởi những công nhân

Những thương hiệu thành công về lâu dài trên Internet là những thương hiệu có thể vươn ra ngoài biên giới quốc gia. Đây cũng là một điểm nổi trội so với những cái tên chung chung khác.

Tại thị trường Nam Mỹ, *"Furniture.com"* có ý nghĩa gì?

Chắc chắn nó không phải là "*muebles*" - từ chỉ đồ đạc trong tiếng Tây Ban Nha, cũng không phải là "*mobiliario*" có nghĩa tương tự trong tiếng Bồ Đào Nha.

Mỹ sử dụng hầu hết các linh kiện do Mỹ sản xuất vẫn được khách hàng coi là một chiếc ô tô Đức.

Còn đối với *Amazon.com*, gần như mọi người trên thế giới đều hiểu là "sách". Nhưng Books.com chỉ được hiểu là trang web kinh doanh về sách ở 6% các nước trên thế giới nơi tiếng Anh là ngôn ngữ chính thức.

Khi thế giới đang dần trở thành một khu "chợ toàn cầu" thì liệu các công ty có cần từ bỏ những bản sắc quốc gia của họ để dần chuyển thành những thương hiệu mang tính toàn cầu hay không?

Không nhất thiết phải như vậy. Mọi thương hiệu, kể cả những thương hiệu toàn cầu cũng cần phải bắt nguồn từ một nơi nào đó. Hay nói cách khác, một thương hiệu quốc tế cũng cần có bản sắc quốc gia.

- Burger King là thương hiệu toàn cầu mang bản

sắc Mỹ.

- Volvo là thương hiệu toàn cầu mang bản sắc Thụy Điển.

- Rolex là thương hiệu toàn cầu mang bản sắc Thụy Sỹ.

Cũng giống như một người, mọi thương hiệu cần phải có nguồn gốc cụ thể cho dù thương hiệu đó có được sản xuất, được tiếp thị hay bán tại đâu đi nữa.

Một chiếc xe Nissan được sản xuất tại Mỹ và do các công nhân Mỹ làm ra vẫn là thương hiệu xe ô tô của Nhật. Một đôi giầy hiệu Nike do các công nhân Malaysia ở Malaysia làm ra vẫn mang thương hiệu giầy thể thao của Mỹ.




Anh làm gì nếu tên công ty của anh là Tokyo Tsushin Kogyo? (Đó là một cái tên có thể

Vậy giữa sản phẩm và

thương hiệu, điều gì quan trọng hơn? Thực tế thì sản phẩm thường mang bản sắc quốc gia nhưng trong các ví dụ trên sản phẩm lại chưa bao giờ có mặt tại đất nước đó. Như vậy có thể nói là thương hiệu quan trọng hơn sản phẩm.

hiệu quả ở Nhật, nhưng không hiệu quả trên toàn thế giới). Anh đổi nó thành Sony. Đó là điều Tokyo Tsushin Kogyo đã làm năm 1958.

Những nhà chiến lược xây dựng thương hiệu toàn cầu cần lưu ý rằng bản sắc quốc gia là con dao hai lưỡi. Nó có thể hỗ trợ, cũng có thể có hại cho thương hiệu của anh, tuỳ thuộc vào ngành hàng kinh doanh.

Thương hiệu máy tính cá nhân của Mỹ (được sản xuất hoàn toàn tại Mỹ hoặc sử dụng một số phụ kiện từ châu Á) là những thương hiệu mạnh trên thị trường thế giới. Điện thoại di động của Mỹ, cho dù được sản xuất tại đâu đi nữa thì cũng là những thương hiệu tầm thường ở mọi nơi, trừ tại Mỹ.

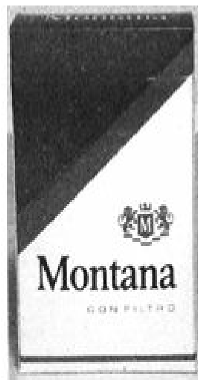
Thị trường toàn cầu cho thấy người Mỹ biết sản xuất máy tính nhưng không

biết sản xuất xe ô tô. Điều này có đúng không? Không quan trọng vì khi nói đến xây dựng thương hiệu, nhận thức quan trọng hơn thực tế.

Thật khó có thể thay đổi được nhận thức về một công ty. Còn một công ty lại khó có thể thay đổi được nhận thức về một đất nước. Khi đưa một thương hiệu lên mạng Internet, anh nên cố gắng sao cho sản phẩm hay dịch vụ của mình phù hợp với nhân thức về đất nước của người dân ở đất nước mục tiêu.

- Nếu chúng tôi muốn xây dựng một trang web bán quần áo trên mạng, có lẽ chúng tôi sẽ chuyển sang Ý và đặt một cái tên Ý cho website của mình.

- Nếu chúng tôi muốn bán




Montana đã trở thành một thương hiệu thuốc lá Mêhicô rất thành công nhờ tạo ra hình ảnh trái ngược với Marlboro. Thay vì sử dụng hình

rượu trên mạng, chúng tôi sẽ chuyển sang Pháp.

- Nếu chúng tôi muốn bán đồng hồ trên Internet, chúng tôi sẽ sang Thụy Sỹ.

ảnh những chàng cao bồi trên lưng ngựa, Montana đã sử dụng hình ảnh những thanh niên sành điệu ngồi trên mô tô.

Ít nhất thì lý thuyết là như vậy. Tuy nhiên, thực tế lại khác. Nếu biết được các quy định về rượu của chính phủ Pháp, có lẽ chúng tôi sẽ chọn Chilê hay Úc chứ không phải Pháp.

Đừng bỏ sót những nước kém phát triển hơn. Chính những nước này lại là những cơ hội lớn cho những ai muốn xây dựng thương hiệu toàn cầu. Ở những nước kém phát triển hơn, vẫn còn nhiều chỗ cho khu vực bán lẻ, hàng hóa không sẵn và thậm chí cũng ít chủng loại được bầy bán hơn.

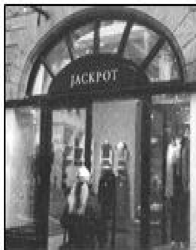
Đối với người dân ở những nước này, nhiều trang web trên Internet cũng giống như các tờ giới thiệu sản phẩm của Sears, Roebuck với các mức giá bán tại

siêu thị Wal-Mart.

Liệu có không công bằng khi ta lợi dụng những người dân ở những quốc gia đang phát triển? Nếu như việc chào các mặt hàng chất lượng tốt hơn với giá thấp hơn là không công bằng thì chúng tôi không thể hiểu được “không công bằng” ở đây nghĩa là gì nữa.

Vận chuyển hàng hóa (hoặc có lẽ chúng ta nên nói là vận chuyển hàng hóa bằng đường không) sẽ không có gì khó khăn như người ta nghĩ. Dịch vụ bưu điện sẽ chuyển bằng máy bay một cuốn của cuốn sách anh đang đọc tới một địa chỉ ở châu Âu với mức phí dịch vụ chưa tới 10 đô-la, tương đương với giá bán lẻ của cuốn sách này tại một cửa hàng ở Mỹ.

Giá thành sẽ ngày càng giảm đáng kể khi toàn cầu hóa bùng nổ và nhu cầu vận chuyển hàng hóa bằng đường không tăng mạnh.




Một trong những rào cản hiện hữu đối với tiến trình toàn cầu hóa là vấn đề quan liêu -

các loại thuế, thủ tục hải quan và các thủ tục hành chính nói chung. Đây chính là những nguyên nhân làm tắc nghẽn và kìm hãm tốc độ hoạt động của hệ thống. Nhưng ta không thể ngừng phát triển. Sớm muộn gì những rào cản hành chính kia cũng sụp đổ.

Bất kỳ đi đến đâu trên thế giới, bạn cũng có thể thấy các cửa hàng địa phương sử dụng những cái tên tiếng Anh. Jackpot là một cửa hàng bán quần áo phụ nữ ở Copenhagen.

Một rào cản khác đối với tiến trình toàn cầu hóa là ngôn ngữ. Quyết định đầu tiên mà một nhà chiến lược xây dựng thương hiệu toàn cầu phải đưa ra là về vấn đề ngôn ngữ. Anh có sử dụng tiếng Anh hay dịch trang web của mình sang nhiều thứ tiếng khác nhau? Anh có xây dựng những trang web khác nhau ở những nước khác nhau không? Yahoo! đã đẩy lên mạng trang web Yahoo! bằng tiếng Tây Ban Nha năm 1998 và Yahoo! Brazil năm 1999. Hiện nay Yahoo! có tới 23 trang web bằng các thứ tiếng khác nhau.

Vấn đề chuyển ngữ trang web cũng đáng lo ngại. Nên dịch ra bao nhiêu thứ tiếng hay phát triển bao nhiêu trang web cho các nước nói những ngôn ngữ khác nhau? Trên thực tế có hàng ngàn ngôn ngữ được sử dụng trên thế giới có đến hơn 6 tỉ dân này. Nếu chỉ tính những ngôn ngữ dựa trên số lượng người sử dụng (ví dụ từ một tỉ người trở lên), thì đã có tới 220 ngôn ngữ khác nhau. Để trở thành một thương hiệu toàn cầu thực sự, anh cần phải có những trang web hiển thị bằng 220 ngôn ngữ đó.

Khó khăn trong lựa chọn ngôn ngữ cho trang web dẫn đến xu hướng sử dụng tiếng Anh như ngôn ngữ thứ hai trên thế giới. Ở nhiều nước, tiếng Anh đã trở thành ngôn ngữ trong kinh doanh.

(Ví dụ: các chi nhánh của một công ty châu Âu ở bán đảo Scandinavia chắc chắn sẽ phải tổ chức các cuộc họp bằng tiếng Anh bởi vì những người đại diện cho các chi nhánh công ty ở Na Uy, Thụy Điển, Phần Lan và Đan Mạch có thể không hiểu được nhau nếu họ dùng tiếng mẹ đẻ, nhưng họ đều biết tiếng Anh).

Về lâu dài, ta sẽ thấy có nhiều trang web bằng một thứ tiếng hoặc nhiều thứ tiếng. Cả hai chiến lược

trên đều sử dụng được tuỳ theo loại sản phẩm và dịch vụ ta cung cấp.

Đối với những sản phẩm và dịch vụ công nghệ cao hoặc với những thương hiệu chỉ thu hút được một phân khúc thị trường cao cấp, chiến lược một thứ tiếng có vẻ tốt nhất. Ví dụ như trang web *Cisco.com*

Đối với những sản phẩm và dịch vụ công nghệ thấp hoặc với những thương hiệu thu hút được thị trường chính, chiến lược đa ngôn ngữ là tốt nhất. Ví dụ trang web của Yahoo! bằng tiếng Tây Ban Nha (Yahoo! en Enspanol).




Cửa hàng McDonald's ở Copenhagen này về cơ bản có thực đơn giống của hàng McDonald's ở

(Mặc dù nhận định về trường hợp của Yahoo! là hợp lý thì một phần trong chiến lược của Yahoo! lại khiếm khuyết. Tên "Yahoo! En Espanol tạo ra cho người ta cảm giác thương hiệu này không phải là một thương hiệu

"xịn" mà giống như một thương hiệu ngoại lai trá hình vậy).

Cleverland. McDonald's đã trở thành một thương hiệu toàn cầu chỉ với rất ít món trong thực đơn. Ngày nay công ty này thực hiện đên 60% các vụ kinh doanh ở ngoài nước Mỹ.

Tuy nhiên cần lưu ý một nguyên lý cơ bản trong marketing: không bao giờ là chỉ có duy nhất một cách để làm một việc. Hầu hết mọi người đều chuộng những thương hiệu có tên tuổi, nhưng những nhãn mác ít người biết tới vẫn còn chỗ đứng trên thị trường. Hầu hết mọi người đều thích những cửa hàng bán đồ hiệu, nhưng vẫn có chỗ cho những cửa hàng bách hóa. Hầu hết mọi người đều thích nước cola có cafein, bia thường, và cà phê, nhưng vẫn có thị trường cho cola không cafein, bia nhẹ và trà.

Cho dù có quyết định sử dụng ngôn ngữ nào đi nữa, hãy tin chắc rằng sẽ có ít nhất là một đối thủ cạnh tranh sẽ làm ngược lại cách của anh. Như vậy đấy. Không bao giờ có thể thu hút được tất cả mọi người. Không bao giờ chỉ có duy nhất một cách để

làm một việc gì.

Nhưng nếu phải lựa chọn một ngôn ngữ thì hãy chọn tiếng Anh cho trang web của mình. Vì như vậy trang web của anh sẽ ở một tầm rộng hơn và hợp thời hơn. Thời đại cũng ủng hộ anh. Hàng ngày, hơn mười nghìn người ở những nước không nói tiếng Anh đang học nói tiếng Anh. Hơn thế nữa, tiếng Anh là ngôn ngữ của hơn 80 % thông tin lưu trữ trong các máy tính.

Trên thế giới người ta có xu hướng sử dụng tiếng Anh đặt tên cho thương hiệu của mình, ngay cả khi phần lớn những hàng hóa mang thương hiệu đó được bán ở những nước không nói tiếng Anh.

- Hollywood là tên hiệu của một hãng thuốc lá Brazil và cũng là tên hiệu của một hãng kẹo cao su của Pháp;

- Montana là thương hiệu của một hãng thuốc lá Mê hi cô;

- Red Bull là thương hiệu nước uống tăng lực của Áo và đã trở thành thương hiệu toàn cầu;

- Boxman là thương hiệu của một công ty âm nhạc trực tuyến của Thụy Điển;
- StarMedia là thương hiệu của một cổng trang web bằng tiếng Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha.

Hãy thử dạo một vòng quanh khu phố mua bán chính ở hầu khắp các thành phố lớn trên thế giới, anh sẽ thấy rất nhiều cửa hàng của dân bản địa bán đồ trong nước cho các khách hàng phần lớn là người bản xứ mà lại có tên hiệu bằng tiếng Anh.

Ví dụ như ở Copenhagen chúng tôi nhận thấy khoảng hơn nửa số cửa hàng ở khu phố kinh doanh trung tâm có biển hiệu bằng tiếng Anh. Một số là các đại lý nhượng quyền của hãng McDonald's, Subway và Athletes Foot, nhưng hầu hết là những cửa hiệu của dân bản địa với những tên như Inspiration, Planet Football, và London House.

Trong một trung tâm thương mại tại Tel Aviv, chúng tôi thấy có năm cửa hàng liền nhau với những biển hiệu: Gold Shop, Happy Tie, Happytime, Royalty và Make Up Forever.

Xu hướng đặt tên hiệu bằng tiếng Anh rõ ràng rất có lợi cho những thương hiệu Mỹ. Trước khi quyết định đi theo hướng tiếp cận đa ngôn ngữ, anh phải tự hỏi xem liệu với xu hướng này, chiến lược một thứ tiếng của anh có là ưu việt nhất trong tương lai hay không.

Một số người cho rằng toàn cầu hóa sẽ gây ra vấn đề về văn hóa nhiều hơn là ngôn ngữ. Điều này có nghĩa phải tạo ra hàng hóa và dịch vụ phù hợp với văn hóa của những nước anh định tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ đó. Chúng tôi không đồng ý như vậy.

Các hãng Coca-Cola, McDonald's, Levi Straus và Subway đã làm gì để cho thương hiệu của họ phù hợp được với chuẩn mực văn hóa địa phương? Họ đã không làm gì cả? Và vì vậy họ đã lãi lớn.

"Phương tiện truyền thông" chính là thông điệp. Và thông điệp là việc đồng nhất các nền văn hóa trên thế giới. Đó là ý nghĩa của toàn cầu hóa. Điều đó không tốt cũng không xấu. Đó đơn giản là thực tế.

Khi StarMedia cố tăng vốn đầu tư để đưa lên

mạng cổng Internet toàn cầu đầu tiên bằng tiếng Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha, họ đã phải trải qua nhiều cuộc bàn cãi.

“Dân châu Mỹ Latinh muốn có những liên hệ riêng với nhau. Không ai ‘chat’ trên mạng cả. Họ muốn nói chuyện qua điện thoại. Trong nhóm người Mỹ Latinh họ cũng lại rất khác nhau, người Achentina không bao giờ muốn nói chuyện với người Peru”.

Tất nhiên, StarMedia đã rất thành công, những người Latin đã tập chat (tán gẫu) với nhau trên mạng. Mọi người dần trở nên giống nhau hơn trước, ngay cả khi cả một đám đông của nền văn hóa đó vờ như không phải vậy.

Sự phát triển của công nghệ đã giúp ích rất nhiều cho quá trình toàn cầu hóa, đáng chú ý là sự ra đời của máy bay phản lực và máy fax. Tuy nhiên công nghệ này chẳng thấm vào đâu so với những thay đổi mà Internet mang lại.

Vậy thì hãy thắt chặt dây an toàn và chuẩn bị cho một chuyến đi để đời đi thôi.

# 8 - QUY LUẬT THỜI GIAN

**Hãy làm những gì mình muốn. Hãy nhanh chân. Hãy là người đầu tiên. Và tập trung vào đúng trọng tâm**

Vội vã làm hỏng việc, nhưng đôi khi chính sự hỏng việc đó lại là yếu tố quan trọng nhất trong việc khởi sự kinh doanh trên Internet.

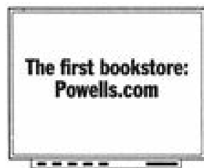
Nếu muốn thành công trong kinh doanh, trong xây dựng thương hiệu hay trong cuộc sống, trước hết ta phải xâm nhập được vào tâm trí của đối tượng. Xin lưu ý, chúng tôi nói "tâm trí" chứ không phải "thị trường".

Việc xuất hiện lần đầu tiên trên thị trường không đem lại cho ta được gì ngoài một giấy phép để có thể cố gắng chiếm được tâm trí khách hàng trước tiên. Nếu ngay từ đầu đã quá chú trọng đến việc hoàn thiện các chi tiết nhỏ nhặt mà bỏ qua cơ hội này, ta sẽ

không bao giờ có lại được nó. (Sự hoàn thiện trong một khoảng thời gian vô hạn không có nghĩa lý gì cả).

Cái mà những nhà quản lý gọi là "lợi thế của người đi trước" chỉ là chuyện huyễn hoặc. Chẳng có sẵn bất kỳ lợi thế nào cho những người đi tiên phong trong một ngành trừ phi ta có thể sử dụng thời gian một cách hiệu quả để chiếm lĩnh được tâm trí của khách hàng tiềm năng.

Một chiến lược được nhiều công ty lớn áp dụng là tóm lấy ý tưởng của những công ty nhỏ hơn. Và với nguồn lực mạnh hơn, những công ty này thường thắng trong cuộc chiến "chiếm lĩnh tâm trí khách hàng" và tạo ra nhận thức của khách hàng rằng họ là công ty đầu tiên về ngành này trên thị trường.




Thực sự thì Amazon.com không phải là cửa hàng sách trực tuyến đầu tiên trên Internet.

Nếu anh là CEO (Tổng Giám đốc Điều hành) của một công ty nhỏ, hãy cẩn thận. Anh cần di chuyển đặc biệt nhanh.

Không nhanh là chết. Thuyết sinh tồn trên thương trường là: kẻ nào nhanh kẻ ấy sống sót.

Chiếm lĩnh vị trí đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng không có nghĩa là xâm nhập tâm trí sớm nhất. Đã có rất nhiều công ty tự hài lòng với việc "là một trong những thương hiệu đầu tiên" trong ngành hàng đó. Tuy nhiên việc này không đồng nhất với việc trở thành thương hiệu đầu tiên xâm nhập tâm trí khách hàng và tạo ra được khái niệm rằng thương hiệu của anh là thương hiệu hàng đầu:

- Yahoo! lần đầu tiên ra mắt với tư cách một trang web tìm kiếm thông tin đầu tiên trên Internet năm 1994. Ngày nay Yahoo! là một trong những trang

Powells.com mới là cửa hàng đầu tiên. Nhưng Powells.com đã không tận dụng được cơ hội là thương hiệu đầu tiên này để xâm nhập vào tâm trí cộng đồng mua sách trực tuyến. Có mặt đầu tiên trên thị trường sẽ chẳng có ý nghĩa gì trừ phi bạn có thể có mặt đầu tiên trong tâm trí người tiêu dùng.

web tìm kiếm thông tin hàng đầu và chỉ đứng sau AOL trong bảng xếp hạng các website được nhiều người ghé thăm nhất[1].

- eBay xuất hiện năm 1995 với tư cách là trang web đầu giá đầu tiên trên Internet. Cho đến nay eBay vẫn đang là trang web đấu giá trực tuyến hàng đầu với khoảng 264 triệu món đồ được đưa ra đầu giá mỗi năm trong hơn 8 nghìn mục sản phẩm.

- *Amazon.com* ra đời năm 1995 với tư cách là cửa hàng sách trực tuyến đầu tiên. Hiện nay mỗi năm công ty này có khoảng 2 tỷ đô-la doanh số bán sách, cách xa đối thủ cạnh tranh gần nhất là Barnandnoble.com. Jeff Bezos, người sáng lập ra Amazon.com đã được tạp chí Time trao danh hiệu Gương mặt của năm 1999.

- *Bluemountain.com* ra đời năm 1996 như trang web đầu tiên có dịch vụ thiệp điện tử. Hiện trang này có khoảng 10 triệu người ghé thăm mỗi tháng, nhiều hơn số lượng người vào tất cả các trang đối thủ khác cộng lại. Trang web này đã được bán cho

Excite@Home với giá 780 triệu đô-la, sau đó được bán tiếp cho American Greetings.

- *Priceline.com* xuất hiện năm 1998 với tư cách công ty đầu tiên bán vé máy bay trên mạng với một hệ thống đấu giá "hãy nêu giá của anh". Hiện này priceline.com là trang web bán vé máy bay và đặt phòng khách sạn giá rẻ hàng đầu trên mạng. Cứ mỗi 7 giây lại có một người đưa ra giá họ muốn trên *priceline.com*.

Năm công ty, năm thương hiệu, năm "người tiên phong" trên Internet, cũng là năm hãng đứng đầu trong lĩnh vực kinh doanh của mình.



Vào năm 1885, hãng Karl Benz đã thử nghiệm một loại xe ba bánh tự di chuyển. Năm sau đó, hãng Gottlier Daimler cho thử nghiệm một loại xe bốn bánh. Sau đó họ đã sáp nhập hai

Liệu Yahoo!, eBay, *Amazon.com*, *Bluemountain.com*, và *Priceline.com* có phải là những thương hiệu đầu tiên trong lĩnh vực kinh doanh của họ? Amazon.com chắc chắn không phải thương hiệu có mặt đầu tiên còn bốn thương hiệu còn lại cũng không biết chắc được.

công ty lại thành Daimler-Benz, công ty xe ô tô đầu tiên của thế giới

Điều ta có thể chắc chắn được là trong cùng một khoảng thời gian, có nhiều người nảy ra ý tưởng lập lên những trang web như thế. Lịch sử cũng đã chứng minh những ý tưởng thường đến với nhiều người trong cùng một khoảng thời gian.

Ví dụ, vào thời gian người Đức phát minh ra ô tô thì ở Pháp, Anh, Ý và Mỹ người ta cũng đang thử nghiệm nhiều phát minh về xe tự động vận hành.

Người Mỹ đã “phát minh” ra máy bay, nhưng rất nhiều người chỉ ngừng cho rằng máy bay do người Pháp chế tạo ra cho tới khi họ đọc được thông tin về anh em nhà Wright chế tạo

được máy bay trước đó vài năm.

Liệu chúng ta có tiếp tục nghĩ trái đất là một mặt phẳng nếu như không có khám phá của Christopher Columbus không? Tất nhiên là không rồi. Vì nếu không có Columbus thì một người nào đó cũng đã khám phá ra Châu Mỹ và nhận ra rằng trái đất hình tròn.

Liệu chúng ta vẫn còn thông tin cho nhau qua những dấu hiệu bằng khói nếu không có Alexander Graham Bell? Chắc chắn là không. Vì nếu không phải ông thì người khác cũng sẽ phát minh ra điện thoại mà thôi.

Liệu chúng ta vẫn phải sử dụng những máy photocopy nhiệt nếu như không có phát




Ngày nay, những công ty lớn đang thâm nhập vào vũ đài Internet với sự tự tin to lớn và nguồn ngân sách khổng lồ. Những dịch vụ tài chính của GE là một ví dụ điển hình. Có ba lý do tại sao

minh của Chester Carlson? Tất nhiên là không. Một người khác chắc chắn cũng đã phát minh ra máy photocopy ứng dụng qui trình in khô tĩnh điện học (*xerography*).

GEfs.com không thành công: - Tên không phù hợp, - Chiến lược sai lầm (thiếu tập trung), - Quá chậm chân.

Có một khác biệt lớn giữa việc nảy ra một ý nghĩ vẩn vơ vào một buổi chiều Chủ Nhật và có một thương hiệu thành công trên Internet vào sáng Thứ Hai. Những ý tưởng (và những suy nghĩ vẩn vơ là nguồn gốc của nó) kiểu đó thực ra cũng chẳng nghĩa lý gì nếu như không có lao động cật lực và quan trọng hơn là việc khẩn trương đưa ý tưởng đó lên Internet.

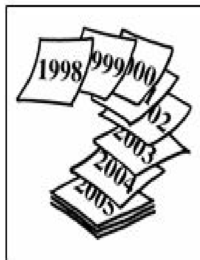
Không thể chần chừ. Ý chúng tôi là đừng có đợi qua hàng loạt các thử nghiệm, các nhóm làm việc tập trung và các cuộc điều tra thị trường. Đây là vấn đề đặc trưng đối với một thương hiệu trên Internet.

Tại sao hầu hết những trang web thành công đều do những công ty nhỏ, ít vốn

đưa lên mà không phải là một trong số 500 công ty lớn nhất nước Mỹ do tạp chí *Fortune* bình chọn đưa lên. Lý do vì các công ty lớn không muốn làm việc gì mà không có hàng loạt các nghiên cứu thị trường trước đã.

Internet phát triển nhanh tới mức không thể xác định được. Đây cũng là một ngành mới và những hiểu biết về ngành này còn rất ít ỏi. Chẳng mấy ai biết được họ muốn gì, họ nên dùng gì và họ sẵn sàng chi tiền cho những gì... cho tới khi có một sự lựa chọn thực sự cho họ.

Những công ty lớn thường thất bại trong việc khai thác các cơ hội mới vì họ là những công ty cầu toàn. Họ sẽ không cho ra đời một sản phẩm mới,




Anh đã bỏ lỡ thời cơ. Khi quyển sách này được xuất bản lần đầu tiên, huy động vốn đầu tư từ các cổ động rất dễ. Bây giờ ngày càng khó có thể tăng quỹ quỹ đầu tư vào Internet.

một dịch vụ mới hay một trang web “cho tới khi chúng tôi hoàn thiện nó”.

Hoàn thiện không có nghĩa lý gì xét trên quan điểm về thương hiệu. Bất cứ việc gì đáng làm đều cần phải làm dù cho cách làm đó có vẻ ngớ ngẩn đến đâu. Những việc không đáng làm thì không đáng làm dù là cách làm đó có hoàn hảo đến đâu.

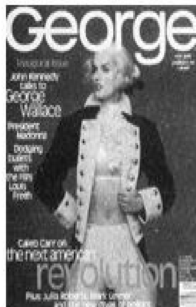
Điều này không có nghĩa là không thể được. Tất cả những gì anh cần là sự kiên nhẫn, cần mẫn và một ý tưởng hay. Ý tưởng hay đặc biệt quan trọng.

Ví dụ trường hợp Yahoo!, thương hiệu giá trị nhất trên Internet[2], về cơ bản là một công cụ tìm kiếm, giúp người sử dụng tìm được bất cứ thứ gì họ muốn trên Internet.

Vậy Yahoo có phát triển công nghệ tìm kiếm của riêng mình không? Không. Để có thể vận hành nhanh, Yahoo tận dụng phần mềm của các hãng khác để phục vụ công nghệ tìm kiếm của chính mình, trước tiên từ Open Source, sau đó từ AltaVista trước khi định vị sau cùng tại

Inktomi.

Công cụ tìm kiếm hàng đầu không phát triển công nghệ tìm kiếm của riêng mình. Điều này có làm người ta ngạc nhiên không? Đừng ngạc nhiên. Anh không thắng đối thủ vì hoàn hảo hơn họ. Anh thắng chỉ vì anh là người đầu tiên. Yahoo! thành công vì đã nhanh chóng đưa ý tưởng của họ lên mạng.




George đã không còn tồn tại từ năm 2001. Thật khó mà duy trì được sự tồn tại của một tạp chí nổi tiếng khi nó không còn nổi tiếng nữa.

“Ai ưu việt hơn sẽ thắng cuộc” sẽ mãi là một trong những điều hoang đường trong giới kinh doanh Mỹ. Ban quản lý công ty dành hàng tỷ đô-la cho những nghiên cứu nhằm tung ra thị trường những sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn. Họ “chuẩn hóa” những sản phẩm và dịch vụ hiện có của mình nhằm chống lại những đối thủ cạnh tranh chính. Họ

sẽ không cho ra đời bất kỳ một sản phẩm hay dịch vụ nào nếu thấy nó không có những lợi thế rõ ràng, đáng kể.

Kết quả: 9 trong số 10 sản phẩm mới thất bại. Tại sao? Không phải do kém chất lượng như chúng ta nghĩ, mà bởi chỉ vì không kịp thời. Họ đã không đưa được sản phẩm hay dịch vụ mới ra thị trường đúng lúc.

Những công ty lớn thường thiếu nhạy cảm về tính kịp thời khi giới thiệu những sản phẩm hay ý tưởng mới. Đôi khi có thể nhận thấy rõ điều đó trong những tuyên bố công khai của họ. Mới đây khi nói về khoản đầu tư đầu tiên của News Corp. trên Internet, Rupert Murdoch, Tổng Giám đốc Điều hành của tập đoàn này nói “có thể chúng tôi hơi chậm, nhưng chỉ mới chậm một đến hai năm thôi”.

Chỉ “một đến hai năm” thôi ư? Trong vòng chưa đầy hai năm, *Priceline.com* đã đi từ con số không trở thành hãng dẫn đầu một loại hình kinh doanh mới trên Internet.

Hãy tận hưởng ngày hôm nay đi. Ngày nay hãng

Microsoft sẽ ở đâu nếu như Bil Gates không bỏ học ở trường Harvard ngay từ năm đầu tiên để đến Albuquerque, bang New Mexico, để phát triển một hệ điều hành cho máy tính cá nhân đầu tiên trên thế giới?

Hãy tận hưởng ngày hôm nay đi. Dell Computer liệu có ngày hôm nay không nếu Michael Dell không bỏ học Đại học Texas vào năm thứ hai để gây dựng một công ty bán máy tính trực tiếp cho các hãng kinh doanh.

Hãy tận hưởng ngày hôm nay đi. Bây giờ là thời điểm tốt nhất cho anh để thành lập một công ty trên Internet dựa trên một ý tưởng hoặc nhận định mới. Một ý tưởng chưa ai thực hiện.

Anh đã từng nghe tên hãng *NorthernLight.com* chưa? Nếu chưa thì cũng không sao. Không chỉ mình anh mà có tới 99% những người sử dụng Internet không biết về trang web này.

Northern Light Technology LLC là công cụ tìm kiếm rộng nhất trên Internet xét về mặt số lượng trang đăng tải vì nó có đường kết nối với 330 triệu

trang Web. Số lượng này còn nhiều hơn cả Yahoo! Excite, Lycos, hay Infoseek. Hơn nữa Northern Light còn biên soạn nội dung của khoảng 6 nghìn nguồn văn bản như các tạp chí kinh doanh, thời báo thương mại, các ấn phẩm về dược, dữ liệu về đầu tư và các kênh tin tức.

Vấn đề không phải ở trang web mà là ở thời gian. Northern Light có mặt trên Internet chậm hơn Yahoo ba năm. Thời điểm như thế là quá muộn. Hơn nữa, Northern Light không chỉ phải đương đầu với Yahoo mà còn phải cạnh tranh với AltaVista, Excite, Infoseek, và Lycos.

Vấn đề cũng không phải là tiền. Northern Light có vốn đầu tư 50 triệu đô-la, nhiều hơn nhiều so với nguồn vốn của Yahoo!.

Khởi nghiệp ở vị trí thứ hai đã đủ khó khăn. Tình hình còn tệ hơn nếu khởi nghiệp sau hàng loạt đối thủ. Trong rất nhiều trường hợp, việc khởi nghiệp này gần như vô vọng.

Vậy phải làm gì nếu anh chậm chân? Có quá nhiều nhà quản lý đội mũ lên và nói “chúng tôi phải

cố gắng hơn nữa”. Đó chưa phải là câu trả lời hay. (Hãy nhớ lại *quy luật Đơn nhất*).

Có một nghịch lý là không có gì quá muộn cả. Vào năm 2003 thì việc đưa một ý tưởng lớn lên Internet không phải là dễ dàng như năm 1995. Nếu tham gia vào một trò chơi muộn, anh sẽ phải thu hẹp phạm vi hoạt động của mình. Michael Dell cũng chậm chân, thậm chí rất chậm, trong lĩnh vực máy tính cá nhân. Vì thế ông đã quyết định tập trung vào bán máy tính qua điện thoại. Đó là một chiến lược hay. Ngày nay, Dell Computer là hãng máy tính cá nhân lớn nhất trên thế giới.

Michael Dell không mắc lại sai lầm khi thời đại của Internet bắt đầu. Công ty của ông là công ty đầu tiên bán máy tính cá nhân trên mạng. Đây cũng là một chiến lược hay.

Nhưng nếu chỉ tiến hành nhanh mà không có ý tưởng cơ bản tốt thì cũng chưa đủ. Time Warner là một trong những công ty hàng đầu xây dựng trang web của mình trên Internet. Do đó, họ lấy tên là *Pathfinder*.

Nhưng Pathfinder là cái gì? Đầu tiên trang web này không có gì hơn là một trang tập hợp thông tin từ nhiều tạp chí khác nhau của Time Warner như *Time, People, Fortune, Money, Entertainment Weekly*, và những tạp chí khác. Sau khi mua lại hệ thống truyền hình Turner (Turner Broadcasting System), công ty bổ sung thêm kênh CNN, CNNsi và CNNfn vào trang web. Họ cũng thử bán tạp chí *American Express* trong danh sách tạp chí *Travel & Leisure* (du lịch và giải trí) trên trang web cùng với *Asia Week*, một tạp chí của Hồng Kông hiện đã ngừng xuất bản.

Sau khi đầu tư 75 triệu đô-la như được công bố trên trang web, Time Warner gần đây đã đóng trang web lại. *Pathfinder* (Người tìm đường) là gì? Nó chỉ có một ý nghĩa duy nhất là một trang web đăng các xuất bản phẩm của Time Warner. Nhưng chẳng mấy ai quan tâm đến việc ai là người xuất bản ra một tờ tạp chí (trừ phi John F. Kennedy Jr. có tham gia, và ngay khi ông này qua đời, Tạp chí George cũng ra đi). Người ta chỉ quan tâm đến bản thân tờ tạp chí đó.

Người ta đọc *Fortune* không phải vì tạp chí này do Time Warner xuất bản. Tên của công ty xuất bản

tờ tạp chí chẳng liên quan gì đến lượng độc giả bình quân cả. *Fortune* là một thương hiệu, chứ không phải Time Warner.

Sau khi Time Warner từ bỏ *Pathfinder*, công ty này đã rút về những trang web dành riêng cho mỗi xuất bản phẩm của mình. Đây cũng không phải là một chiến lược hay. (Những trang web thuộc dạng thương hiệu mở rộng dòng sản phẩm của các tạp chí có thể thuận lợi cho việc bán một số tạp chí đặt mua dài hạn, tuy nhiên không phải là phương thức xây dựng một thương hiệu mạnh trên mạng).

Time Warner đã tự quảng cáo mình là “công ty truyền thông hàng đầu thế giới”. Vậy làm sao hai anh chàng sở hữu Yahoo!. Ở Stanford có thể đánh bại được công ty này?

Rất đơn giản. Tất cả những gì cần có là một chiến lược đúng đắn và định thời điểm đúng. Cần phải có cả hai yếu tố trên. Nếu thiếu một trong hai yếu tố trên anh sẽ không thành công[3].

# 9 - QUY LUẬT PHÙ PHIẾM

**Sai lầm lớn nhất trong tất cả các sai lầm là khi nghĩ mình có thể làm được bất cứ việc gì**

Thành công trong kinh doanh không chỉ thể hiện ở dòng cuối cùng trong cột cân đối lỗ lãi; nó còn thể hiện ngay ở các vị chóp bu. Thành công trong kinh doanh thường thổi phồng "cái tôi" của giới quản trị cao cấp.

Những công ty thành công trong kinh doanh cho rằng họ có thể làm được mọi thứ, rằng họ có thể tung sản phẩm ra bất kỳ thị trường nào và họ có thể sáp nhập với bất kỳ công ty nào. Họ cho rằng chỉ cần có ý chí và nguồn lực đổ vào là được. Vậy cái mà chúng ta muốn làm là gì? Liệu đây có phải là câu hỏi mà các nhà quản trị thường tự đặt ra cho mình không?

Lịch sử đã không ngọt ngào với cách nghĩ này.

Những nhà quản lý tự phụ đã phải chịu trách nhiệm về thảm bại của các chiến lược marketing trong những thập kỷ qua.

- General Electric đã không thành công ở thị trường máy tính chủ cho dù nó nổi tiếng có những nhà quản lý tài ba.
- Chiến dịch *"socks and stocks"* (tất và cổ phiếu) của Roebuck và Sears[(1)], bán các tài khoản môi giới, bảo hiểm và bất động sản tại các cửa hàng bán lẻ, cũng không đi đến đâu.
- Xerox không thể nhân bản thành công của mình từ lĩnh vực máy photocopy sáng máy tính.
- Ngược lại, IBM không thể mở rộng phạm vi thành công của mình từ lĩnh vực máy tính sang máy photocopy.
- Hoạt động của Kodak mất tính tập trung khi cố nhảy vào lĩnh vực ảnh chụp lấy ngay.
- Ngược lại Polaroid cũng không suôn sẻ với loại

phim 35mm thông thường.

Anh hình dung được bức tranh toàn cảnh chưa? Một công ty khi đã thành công trong một lĩnh vực sẽ cố gắng thâm nhập vào một lĩnh vực khác. Nhưng thông thường ở lĩnh vực mới này công ty đó gặt hái được rất ít thành công và thậm chí gặp thất bại.

Vấn đề không xuất phát từ chất lượng các sản phẩm hay dịch vụ mới được đưa ra. Ví dụ, hãng Xerox cũng có thể có những sản phẩm máy tính tốt nhất trên thị trường. Vấn đề là ở tâm trí của khách hàng. Người ta sẽ đặt câu hỏi : "Một công ty sản xuất máy photocopy thì biết gì về máy tính chứ?".

Nói cách khác, vấn đề không phải ở bản thân sản

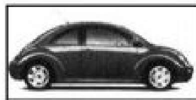



Hãng Xerox đã mua hệ thống dữ liệu Scientific Data Systems với giá gần 1 tỷ đô-la cổ phiếu và đổi thành hệ thống dữ liệu Xerox, sau đó giới thiệu thương hiệu mới với lời quảng cáo "Máy Xerox

phẩm mà chính là ở nhận thức của người tiêu dùng. Ngày nay vấn đề khó nhất trong kinh doanh là cố gắng thay đổi được nhận thức đang tồn tại trong suy nghĩ của mỗi khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Một khi nhận thức đã ăn sâu vào tâm trí khách hàng thì gần như không bao giờ có thể thay đổi được. (Ai đã từng kết hôn đều hiểu rằng để thay đổi được quan niệm của người bạn đời là rất khó).

này không copy được". Bất cứ máy Xerox nào không thể copy được sẽ gặp rắc rối lớn.

Cadillac là gì? Trong ý thức của người mua xe, đó là một chiếc ô tô to. Tuy nhiên thị trường xe ô tô đã bắt đầu chuyển sang chuộng những loại xe nhỏ hơn. Do vậy hãng Cadillac đương nhiên cũng thử bán loại xe Cadillac nhỏ hơn gọi là "Catera", nhưng không mấy thành công. Ngược lại dòng xe Cadillac Escalade - loại xe SUV to - có vẻ lại được



Thương hiệu Volkswagen đại diện loại xe ô tô "nhỏ, xấu và đáng tin cậy". Khi công ty này

bán rất chạy.

Volkswagen là gì? Trong suy nghĩ của những người mua xe, đó là một chiếc xe nhỏ. Tuy nhiên, khách hàng của hãng này bây giờ đều có gia đình. Vì thế mà Volkswagen đương nhiên cũng sản xuất và bán một dòng xe lớn hơn gọi là Passat nhưng cũng không gặt hái được nhiều thành công.

Như vậy, Cadillac không thể bán được dòng xe Cadillac nhỏ còn Volkswagen cũng không bán được dòng xe Volkswagen to.

Một khi đã đại diện cho một thứ gì đó trong suy nghĩ của khách hàng, ta sẽ khó mà thay đổi được hình ảnh đó. Hãng Volkswagen đại diện cho loại xe nhỏ còn với Cadilac lại là những chiếc xe lớn. Liệu ta có thể thay đổi được nhận thức

giới thiệu một kiểu xe mới (“The New Beetle”) thì kiểu xe này rất phù hợp với quan niệm trên. Do đó New Beetle đã rất thành công. Thay vì cố gắng thay đổi quan niệm của khách hàng, những công ty này nên cố gắng khai thác những quan niệm đã có.

này không? (Hơn thế nữa, tại sao ta lại muốn thay đổi nhận thức đó?).

Không chắc thành công nhưng họ vẫn tiếp tục chiến lược của mình. Trước khi cho ra đời loại xe Catera, hãng Cadillac đã thử bán loại xe Cimarron, một dòng xe Cadillac nhỏ hơn. Có thể đoán trước là xe Cimaron cũng không bao giờ bán được. Những nhân viên ở hãng Lincoln có thể cười nhạo trước sự thất bại của Cadillac lắm chứ, nhưng họ không làm thế bởi vì họ cũng đang bận rộn quảng cáo cho loại xe Lincoln nhỏ mới (LS là tên viết tắt của Lincoln Small).

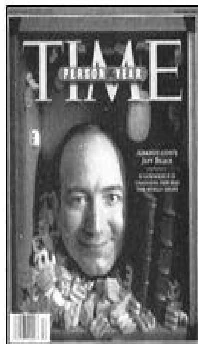
Vào lúc đó, loại xe Lincoln Navigator trọng tải 3,5 tấn đang rất được ưa chuộng. Khi một sản phẩm mới phù hợp với nhận thức đã tồn tại trong tâm trí khách hàng, sản phẩm đó sẽ thành công rực rỡ.

Khi hãng Volkswagen quay lại với xe Beetle, loại xe nhỏ khởi thủy của mình, doanh số bán hàng của họ tăng vọt. Như có thể thấy, thành công của xe New Beetle cũng đã ám ảnh hãng này. Gần đây một nhà quản lý hãng Volkswagen nói : “Chẳng có lý do gì mà chúng tôi không thể bán được

những chiếc xe trị giá 60.000 đô-la Mỹ với thương hiệu Volkswagen". Nhưng có lý do đấy. Người ta sẽ không mua những chiếc xe đó.

Vậy thế giới trực tuyến có khác gì so với thế giới thực không? Chúng tôi nghĩ là không. Để thành công trên Internet anh cũng phải đánh vào tâm lý khách hàng. Một khi đã đại diện cho một mặt hàng hay dịch vụ gì đó trong suy nghĩ khách hàng, anh khó mà thay đổi được hình ảnh đó.

*Amazon.com* là trang web đầu tiên trên Internet chuyên bán sách và đĩa nhạc. Trang web này đang rất thành công với doanh thu hàng năm 3,1 tỷ đô-la (dù năm ngoái có bị lỗ 567 triệu đô-la).




Khi được tạp chí *Time* bình chọn là "nhân vật của năm" ở độ tuổi 35 như Jeff Bezos, có thể tha thứ cho ý nghĩ "mình có thể làm được mọi thứ" của ông ta. Việc

Vậy *Amazon.com* sẽ làm gì tiếp đây? Anh đã biết họ sẽ làm gì tiếp sau đó. Họ đang trong quá trình biến mình thành một "điểm đến" ở đó khách hàng có thể tìm kiếm bất cứ thứ gì họ muốn như:

mở rộng lĩnh vực kinh doanh của Amazon.com sang hàng loạt những sản phẩm và dịch vụ khác chẳng có nghĩa lý gì ngoài việc phản ánh cái tôi to tướng của ban quản trị.

- Đĩa kỹ thuật số (DVD) và băng video;
- Các đồ điện tử và các phần mềm;
- Đồ chơi và các trò chơi điện tử (video games);
- Các vật dụng gia đình;
- Hệ thống đăng ký quà tặng;
- Thiệp điện tử;
- Các sàn bán đấu giá, bao gồm 1 liên doanh với

hãng Sotheby (Amazon đã chi 45 triệu đô-la mua 1,7 % cổ phiếu tại sàn đấu giá Sotheby);

- zShops, nơi hàng nghìn doanh nghiệp nhỏ có thể kinh doanh dưới ngọn cờ Amazon.com;

- Thẻ tín dụng (theo thỏa thuận đồng thương hiệu với hãng NextCard Inc). (Amazon.com cũng đã chi 22,5 triệu đô-la Mỹ để bảo đảm được mua lại 9,9 % cổ phiếu của công ty cung cấp thẻ tín dụng này);

- Xe ô tô, theo một hợp đồng với *CarsDirect.com*.

Một danh mục mới dài làm sao! Nhưng nếu được phong là "nhân vật của năm" anh cần




Amazon là gì? Để chu cấp vốn cho chương trình mở rộng phạm vi kinh doanh của mình, Amazon.com đã thử tăng giá sách. Đây là chiến lược khiến họ mất cả chì lẫn chài. Việc tăng

phải làm được tất cả những chuyện này.

*Amazon.com* đã từng sử dụng khẩu hiệu “Nhà sách lớn nhất hành tinh” (Earth’s Biggest Bookstore). Bây giờ khẩu hiệu này không còn tồn tại nữa. Họ đã đổi thành “Sự lựa chọn lớn nhất hành tinh” (Earth’s Biggest Selection).

giá sách làm cho công ty dễ bị những công ty sách giá rẻ hơn tấn công trên thị trường sách, trong khi những thị trường khác hãng theo đuổi chưa chắc đã thành công.

Ông Jeff Bezos, “nhân vật của năm”, Tổng Giám đốc Điều hành của *Amazon.com* cho biết “Khách hàng đương nhiên có thể đặt câu hỏi liệu đây có phải là nơi tốt nhất để mua đĩa nhạc, sách và các đồ điện tử hay không? Ngoài đời thực, câu trả lời thường là “không”. Nhưng trên Internet tất cả những chướng ngại vật vật lý này đều tan biến”. (Một dấu hiệu của thời đại hoàng kim của họ: công ty này gần đây đã đăng ký một trang web là “*Amazoneverywhere.net*”).

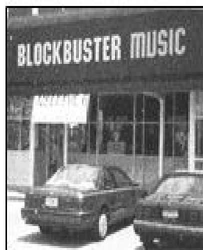
Tất cả những chướng ngại

vật vật lý đều tan biến trên Internet thế còn những chướng ngại vật về tâm lý thì sao? Thế còn tâm trí của những khách hàng tiềm năng? Amazon.com là gì với họ?

Nếu Xerox là hãng sản xuất máy photocopy, IBM chuyên về máy tính, Cadillac đặc trưng với xe ô tô lớn và Volkswagen chuyên sản xuất xe ô tô loại nhỏ thì *Amazon.com* là một hiệu sách trên Internet.

Nếu Amazon.com là một hiệu sách, vậy làm thế nào để trang web này cũng thành công khi bán đĩa nhạc? Và nếu như họ có thể thành công với đĩa nhạc thì tại sao lại không thử cả đồ chơi và đồ điện tử?

Anh hãy để ý những người




BlockBuster đồng nghĩa với "các điểm cho thuê phim". Vậy một cửa hàng BlockBuster Music là thế nào đây? Ấn tượng đầu tiên của bạn thế này: BlockBuster Music chắc hẳn phải là một cửa hàng cho

xung quanh tại các cửa hiệu lớn như Borders hay Waldenbooks. Họ có bán đồ chơi hay đồ điện tử không? Không. Nhưng họ cũng bán đĩa nhạc. Không chừng khách hàng lại liên tưởng đĩa nhạc với cửa hàng bán sách!

Gần đây Bill Gates có nói: "chẳng có lý do gì mà Amazon lại không bán những hàng hóa khác cả". Nhưng lại có lý do đấy - được gọi là "quan niệm mặc định", và đó chính là thuộc tính quan trọng trong suy nghĩ của con người. *Amazon.com* nghĩa là hiệu sách Internet chứ không phải là sàn đấu giá, quà tặng, đồ gia dụng, đồ chơi, các trò chơi điện tử, đồ điện tử, phần mềm, đĩa kỹ thuật số DVD, hay các băng video.

Anh có thể nhận thấy kiểu suy nghĩ như của *Amazon.com* đầy rẫy trong thế

thuê đĩa nhạc. Nhưng điều đó chẳng có nghĩa lý gì cả. Ai mới là người cần thuê đĩa nhạc? Sự nhầm lẫn là một trong những nhân tố gây ra thất bại trong nhận thức về BlockBuster Music.

giới thực. Blockbuster được người ta hiểu là công ty cho thuê băng video. Một nhà quản trị của công ty này cách đây nhiều năm có lẽ đã tự nhủ : "chẳng có lý do gì mà Blockbuster Video lại không bán những mặt hàng khác". Và vì thế mà Blockbuster Music đã ra đời.

Sau vài năm thua lỗ, vào năm 1999, công ty này đã quyết định tách riêng mảng đĩa nhạc với tên mới "Wherehouse Music".

Bill Gates cũng cho biết thêm "Anh sẽ còn thấy nhiều trường hợp giống như công ty Amazon sau khi phát triển mạnh ở một lĩnh vực trên Internet tiếp tục mở rộng các mặt hàng kinh doanh". Chắc chắn là anh có thể thấy việc mở

Yahoo's mission: "To be all things to all people."

Cụm từ này, thường được các nhà quản trị của Yahoo! nhắc đi nhắc lại như một câu thần chú, chắc chắn sẽ gây rắc rối cho hãng. Gần đây Tổng Giám đốc Điều hành - ông Tim Koogle đã bị ban quản trị điều hành Yahoo! cách chức. Và Terry Semel từ

Warner Bros được đưa lên thay thế.

rộng dòng sản phẩm kinh doanh đã trở nên rất phổ biến trong các tập đoàn Mỹ, phổ biến gần như các lựa chọn cổ phiếu dành cho nhân viên hay máy bay riêng của công ty. Cả hai đều phục vụ nhu cầu tự tôn của công ty.

Điều gây nhầm lẫn nghiêm trọng là trên thực tế việc mở rộng dòng sản phẩm kinh doanh thường chỉ có hiệu quả trong ngắn hạn, còn gần như không có hiệu quả trong dài hạn.

Điều này đặc biệt đúng khi anh là người đi tiên phong trong một ngành hàng hay dịch vụ nào đó. Khi anh là người tiên phong, anh muốn thống trị một chủng loại sản phẩm mới. Anh có thể thành công trong thời gian ngắn bằng cách mở rộng ngành hàng. Có thể sẽ phải trả giá sau đó, nhưng trước mắt anh có thể tự huyễn hoặc mình rằng mình đang đi đúng hướng khi mở rộng phương thức tiếp cận.

Lấy trường hợp của Yahoo! làm ví dụ. Không thể tin được rằng câu khẩu hiệu của công ty là “Có mọi thứ cho mọi người” (được nhắc lại như một câu thần

chú trong các báo cáo của nhiều nhà quản trị Yahoo!).

Khởi nghiệp như một công cụ tìm kiếm trên Internet, Yahoo! hiện đã mở rộng trang web của mình, bao gồm cả các tính năng như: sàn bán đấu giá, lịch, tán gẫu, mục rao vặt, thư điện tử, trò chơi, bản đồ, tin tức, các dịch vụ nhắn tin, tìm người, mục riêng tư, đài phát thanh, mua sắm, thể thao, báo giá cổ phiếu, thông tin thời tiết, và các niêm giám trang vàng.

Để đưa mục tiêu "Có tất cả mọi thứ cho mọi người" tiến xa hơn, Yahoo! cũng đã bỏ ra kha khá tiền cho một số vụ mua lại:

- 5 tỷ đô-la cho *Broadcast.com*, một dịch vụ chuyên cung cấp băng cát-xét và băng video trên Internet;

- 3,7 tỷ đô-la cho GeoCities, một dịch vụ trang chủ;

- 130 triệu đô-la cho Encompass, một công ty công nghệ chuyên tạo các

phần mềm nhằm kết nối khách hàng với các dịch vụ Internet nhanh chóng hơn;

- 80 triệu đô-la cho Online Anywhere, một công nghệ cho phép công ty đưa các thông tin và dịch vụ của mình tới được nhiều loại thiết bị phi PC (non PC devices).

Yahoo! có thành công không? (Thật là một câu hỏi vớ vẩn, công ty này đáng giá 11 tỷ đô-la trên thị trường cổ phiếu tại thời điểm cuốn sách này được viết).

Chắc chắn là Yahoo! rất thành công, nhưng đó là do thương hiệu này có lợi thế lớn khi là công cụ tìm kiếm đầu tiên xuất hiện trên Internet.




Hãng máy tính Apple đã phải gánh chịu hậu quả vì tình trạng kinh doanh không tập trung. Đó là công ty máy tính lớn duy nhất muốn sản xuất kinh doanh cả phần mềm và phần cứng

Kết quả là, Yahoo! đã thu hút được sự quan tâm của đông đảo công chúng.

Yahoo! đã trở thành một thương hiệu nổi tiếng. Trong thời gian 17 tháng, trên hơn 6 nghìn phương tiện truyền thông, Yahoo! đã nhận được 45 nghìn lời khen - một con số đáng kinh ngạc, lớn hơn rất nhiều lần so với bất kỳ một trang web nào khác.

Không gì thành công như sự thừa thãi. Với số lần được nhắc đến một cách thiện chí trên các phương tiện thông tin đại chúng, Mussolini Merlot đã có thể trở thành thương hiệu rượu của Ý được nhiều người biết đến.

Nhưng không có cái gì tồn tại mãi. Các phương tiện truyền thông sẽ chuyển hướng chú ý sang thương hiệu nổi tiếng tiếp theo

máy vi tính, gồm cả hệ điều hành của riêng mình. Hãng máy tính hàng đầu về phần cứng Dell Computer không bán phần mềm và hãng máy tính chuyên về phần mềm là Microsoft không bán máy tính.

trên Internet, đẩy Yahoo! vào tình thế bất lợi buộc phải chi tiền để quảng bá cho hình ảnh của mình.

Yahoo! là gì? Thật không dễ trả lời khi mà khẩu hiệu của Yahoo! là “mọi thứ cho

mọi người”.

Các nhà lãnh đạo thường tự hủy hoại chính mình khi tự nâng mình lên. Khi cố chứng tỏ mình có thể làm được mọi thứ thì cuối cùng anh lại chẳng làm được gì cả.

Hãng Apple khởi nghiệp là một công ty chuyên sản xuất phần cứng máy tính cá nhân, sau đó chuyển sang sản xuất các hệ điều hành, các chương trình phần mềm và các thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số (PDA). Apple

Microsoft

Sức mạnh trong khâu tiếp thị liên quan trực tiếp tới vị thế thống lĩnh thị trường. Microsoft là một thương hiệu mạnh không chỉ vì công ty này sản xuất phần mềm tốt hơn (dù thực tế có là như vậy) mà bởi vì công ty này có 95% thị phần hệ điều hành máy

đã mất phương hướng, mất vị Tổng Giám đốc điều hành và gần như tất cả những gì đang có của mình cho tới khi Steve Jobs kiểm soát được tình hình, hướng Apple tập trung trở lại vào mặt hàng kinh doanh chính - đó là máy tính cá nhân dễ sử dụng và "tuyệt vời".

tính và 92% thị phần phần mềm tin học văn phòng.

Nhưng ai cũng muốn phát triển và cũng không thể chê trách họ. Vậy một thương hiệu như *Amazon.com* nên làm gì? Có năm chiến lược xây dựng thương hiệu cơ bản chung cho một nhà lãnh đạo ở bất kỳ lĩnh vực nào, đó là:




Một chiến lược hiệu quả là sử dụng vị trí dẫn đầu của bạn làm "ưu thế cạnh tranh". Trong đoạn quảng cáo

**1. Thương hiệu phải có tính tập trung.**

Có hơn 22 triệu trang web "dotcom" được đăng ký trên Internet và anh có muốn trang web của mình đại diện cho

nhiều thứ không? *Amazon.com* nên giữ tập trung vào sách và đĩa nhạc. Sau cùng, trang web này chỉ chiếm có 8% trong thị trường sách trị giá 25 tỷ đô-la ở Mỹ.

của hãng, Hertz đã mô tả tất cả các dịch vụ bổ sung của mình và sau đó chỉ ra rằng chẳng đối thủ nào "giống y hệt Hertz cả".

## 2. Tăng thị phần.

Thời điểm thích hợp để nghĩ đến việc tham gia ngành hoạt động kinh doanh khác là sau khi anh đã chiếm được vị trí thống trị lĩnh vực kinh doanh hiện thời. Amazon nên tiếp tục tập trung phát triển mảng kinh doanh sách và đĩa nhạc cho tới khi chiếm được tối thiểu 25% thị phần sách. Chiến lược ngắn hạn của Amazon nên là tập trung tìm cách tăng thị phần hiện mới ở mức 8% của mình.

## 3. Mở rộng thị trường.

Các nhà lãnh đạo cần chỉ ra đường hướng để mở rộng thị trường của họ, phải hiểu rằng với thị trường lớn hơn, họ sẽ có nhiều lợi thế hơn. Chẳng hạn như các câu lạc bộ sách, các phòng tán gẫu trực tuyến

(chat room) với tác giả, và các hoạt động đóng góp ý kiến xây dựng khác, trong đó có các buổi thuyết trình của các tác giả nổi tiếng do Amazon tài trợ.

**4. Hội nhập quốc tế.**

Chắc chắn Internet đã là một mạng lưới thông tin liên lạc toàn cầu rồi, tuy nhiên thị phần của *Amazon.com* trên thị trường sách ngoài nước Mỹ còn rất nhỏ bé. (Hiện tại công ty chỉ mới bán được 22% số sách của mình ra nước ngoài).

*Amazon.com* nên nỗ lực hơn để tiếp cận những khách hàng ở khắp nơi trên thế giới. Khi tiếng Anh trở thành ngôn ngữ kinh doanh trên thế giới, nhu cầu của thị trường về sách bằng tiếng Anh sẽ bùng phát.

Tại sao lại chỉ dừng lại với tiếng Anh? Hãng *Amazon.com* nên tập trung cả vào những ngôn ngữ thông dụng khác trên thế giới.

Suy nghĩ của con người hay bị giới hạn trong khuôn khổ địa lý. Ngày nay, đối với những công ty thành công nhất, thế giới cũng chỉ như một cái sân nhà mà thôi.

**5. Thống trị ngành hàng / lĩnh vực kinh doanh.**

Với một thương hiệu hàng đầu, đạt 25% thị phần là một mục tiêu vừa phải. Với 1/4 thị phần sách ở Mỹ, *Amazon.com* sẽ có doanh thu lên tới 6,3 tỷ đô-la, đủ để đưa công ty này vào danh sách 500 công ty lớn nhất thế giới của tạp chí Fortune, vượt trên cả những công ty như Southwest Airlines, Avon Products, Campbell Soup, Sherwin-Williams, Ryder Systems, Nordstrom, Owens Corning, Black & Decker và Hershey Foods.

Chẳng gì có ích cho việc xây dựng thương hiệu như việc thống trị thị trường. Coca-Cola trong mặt hàng nước cola, Hertz trong lĩnh vực cho thuê xe ô tô, Budweiser trong ngành bia, Goodyear trong ngành săm lốp, Microsoft trong lĩnh vực sản xuất các hệ điều hành máy tính cá nhân, Intel trong lĩnh vực mạch vi xử lý, Cisco đi đầu trong các thiết bị mạng, Oracle với phần mềm dữ liệu còn Intuit lại nổi tiếng với phần mềm tài chính.

*Amazon.com* có một cơ hội có một không hai để

thống trị ngành kinh doanh sách trên phạm vi toàn cầu. Tại sao lại bỏ qua cơ hội này để chạy theo hàng tá các thị trường khác mà họ đều không có vẻ có khả năng thống trị được?

Sự thật là, khi con bọ phù phiếm cắn anh, thật khó mà cưỡng lại được. “Chúng tôi có thể tham gia vào các thị trường khác vì chúng tôi có sản phẩm, có con người, có hệ thống, có đà phát triển và có tinh thần đồng đội. Vậy tại sao lại không thể chứ?”

Tại sao lại không ư? Có thể anh có mọi thứ, sản phẩm, con người, hệ thống nhưng vẫn thiếu một thứ. Đó là “quan niệm” của khách hàng.

Vấn đề về xây dựng thương hiệu, Internet hay những cái khác thường quy về cùng một điểm. Đó là quan niệm của khách hàng và sản phẩm.

Rất nhiều nhà quản lý cho rằng chỉ cần đưa ra một sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn là có thể chiến thắng. Nhưng thương hiệu như Coca-Cola, Hertz, Budweiser và Goodyear mạnh không phải bởi vì họ có sản phẩm hay dịch vụ tốt nhất (có thể thực tế họ có như vậy thật) mà bởi vì họ là những thương hiệu

dẫn đầu thị trường và thống trị ngành hàng kinh doanh của họ.

Kịch bản nào có tính khả thi hơn đây, A hay B?

Kịch bản A: công ty tạo ra một sản phẩm hay dịch vụ tốt hơn và kết quả là chiếm được vị trí đứng đầu thị trường.

Kịch bản B: công ty chiếm được vị trí đứng đầu thị trường (thường do họ là người đầu tiên trong ngành hàng đó) và kết quả là tạo được nhận thức trong tâm trí khách hàng là công ty có sản phẩm và dịch vụ tốt hơn.

Về mặt logic thì kịch bản A có tính khả thi hơn, nhưng lịch sử lại nghiêng về kịch bản B. Đi đầu trước tiên, sau đó mới đến nhận thức.

Alta Vista tự tuyên bố là người dẫn đường hữu ích và lớn nhất trên Net. Chúng ta không có lý do gì để nghi ngờ tuyên bố của họ. Nhưng điều này liệu đã đủ để Alta Vista đánh bật được vị trí tiên phong của Yahoo! không? Chúng tôi không nghĩ là như vậy.

Vị trí dẫn đầu trước, quan niệm sau. Cố gắng đảo ngược điều này là không thể.

Thế nếu anh làm mọi thứ đều đúng? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu anh là người tiên phong trong một lĩnh vực mới và đi đến thống trị lĩnh vực đó trong nước? Tiếp đến anh mở rộng hoạt động kinh doanh của mình trong thị trường nội địa cũng như ra thị trường thế giới?

Coca-Cola đã thực hiện tất cả những công đoạn trên. Nhưng chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo? Chẳng lẽ lại không có động thái thứ hai trong lịch sử xây dựng thương hiệu sao?

Chắc chắn là có chứ. Một công ty có thể làm hai việc cùng một lúc (giữ vững trọng tâm kinh doanh của mình và mở rộng kinh doanh) bằng một chiến lược đơn giản là tung ra thương hiệu thứ hai, thậm chí là thứ ba hay thứ tư:

- Coca-Cola sở hữu thương hiệu Coca-Cola, loại nước ngọt cola hàng đầu và sở hữu Sprite – nước soda hương chanh hàng đầu;

- Hãng Anheuser-Bush sở hữu thương hiệu Budwerser - thương hiệu bia thông thường hàng đầu, sở hữu thương hiệu Michelob - bia cao cấp hàng đầu và thương hiệu Busch, bia giá rẻ hàng đầu;

- Darden Restaurants là tập đoàn nhà hàng, sở hữu nhà hàng Ý hàng đầu Olive Garden và nhà hàng hải sản hàng đầu Red Lobster. (Darden là tập đoàn nhà hàng lớn nhất thế giới);

- Hãng Toyota cũng sở hữu thương hiệu Lexus;

- Black & Decker sở hữu thương hiệu DeWalt;

- Levi Straus sở hữu cả thương hiệu Levi's và Dockers;

- Hãng The Gap sở hữu thương hiệu Banana Republic và Old Navy;

- American Online đang sử dụng một chiến lược đa thương hiệu tương tự trên Internet. AOL là thương hiệu cao cấp nhất của họ mà những

người đăng ký sử dụng trang web này phải trả 23,90 đô-la một tháng. Dịch vụ sẽ gồm có 19 kênh chủ đề riêng biệt, 15 nghìn phòng tán gẫu trực tuyến (chat room) và ICQ, dịch vụ gửi tin nhắn thông dụng. CompuServe là thương hiệu có giá trị của công ty. Đó là một dịch vụ hời. Chỉ với 19,95 đô-la một tháng, CompuServe cung cấp cho anh mọi thứ mà AOL có thể cung cấp cho anh trừ địa chỉ thư điện tử AOL.

Tuy nhiên, thay vì đưa ra thương hiệu thứ hai, hầu hết các công ty lại chọn cách đi theo con đường phù hoa. "Tên hiệu của chúng tôi có gì không hay đâu? Chúng tôi rất nổi tiếng. Tại sao chúng tôi lại phải sử dụng đến thương hiệu thứ hai làm gì? Chúng tôi có thể sử dụng chính tên hiện có của mình cho thương hiệu mở rộng đó".

Any product.
Any store.
Any time.

Đỉnh cao của sự tự cao là khi Snap.com chào hàng nhằm bán cho anh bất cứ sản phẩm nào từ bất cứ cửa hàng

Một số công ty dường như thành công với các thương hiệu

mở rộng của mình, ít nhất là trong một thời gian ngắn. Microsoft là một ví dụ điển hình.

nào và tại bất cứ thời điểm nào, ban ngày hay ban đêm. Snap.com sau đó được sát nhập vào NBCi.com và trang web này sau đó cũng đóng cửa.

Sau khi thống trị ngành kinh doanh hệ điều hành máy tính cá nhân, Microsoft đã chuyển sang một số sản phẩm và dịch vụ khác, nhưng vẫn sử dụng tên Microsoft. “Nếu Microsoft có thể làm được điều đó, vậy tại sao chúng ta lại không làm được?” Đó là câu cửa miệng của những khách hàng chúng tôi tư vấn.

Câu trả lời của chúng tôi là: Anh không phải là Microsoft. Khi anh đã có được 95% thị phần, và có giá trị 332 tỷ đô-la trên thị trường chứng khoán thì anh thực sự hùng mạnh. Anh có thể làm mọi thứ và vẫn có thể thành công.

Quyền lãnh đạo thay đổi luật của trò chơi. Anh cứ thử nói với người bạn đời của mình thế này xem: “Nếu Bill Clinton làm được, tại sao tôi lại không làm

được?”

Hầu hết các Tổng Giám đốc Điều hành đều không phải là Bill Clinton. Họ cũng không phải là cựu Tổng thống của một đất nước giầu mạnh nhất trên thế giới như nước Mỹ. Họ buộc phải tuân theo những quy luật thông thường.

Những công ty hàng đầu, đặc biệt là những công ty thống trị trong một lĩnh vực nào đó như Microsoft có thể phá vỡ mọi quy luật mà vẫn giữ được vị trí đứng đầu của mình cho tới bây giờ.

Nhìn lại Yahoo!, một công ty cũng đi theo cách và luật chơi của Microsoft. Cựu Tổng Giám đốc Điều hành hãng này - ông Timothy Koogle, nói: “Trong lĩnh vực mua sắm và thương mại điện tử anh có thể thấy chúng tôi sẽ phát triển mạnh mẽ bằng việc mở rộng và khai thác triệt để các kiểu dịch vụ mua sắm, giao dịch, đáp ứng nhu cầu khách hàng mà chúng tôi đang cung cấp trong tất cả các hạng mục sản phẩm chính”. (Có lẽ đây là một lý do khiến Koogle phải ra đi).

Đừng có quá chỉ trích thái độ của Yahoo!. Anh

chỉ sống có một lần. Trẻ trung, giầu có và ngờ nghệch còn thú vị hơn nhiều so với việc già nua nhưng khôn ngoan.

Rất nhiều trang web cũng đi theo hướng đó, nhưng không được công nhận như thương hiệu hùng mạnh của Yahoo!. Đó là *Buy.com, Shopping.com, Shopnow.com*, và nhiều trang web khác nữa. “Dù anh muốn mua bất cứ thứ gì, chúng tôi cũng có thể mua cho anh với giá chiết khấu”.

Một trang web như *BuyitNow.com* (Mua Ngay bây giờ) bán những gì? Đồ trang sức, đồ điện tử gia dụng, đồ chơi, dụng cụ làm bếp, các sản phẩm trang trí nhà cửa, đồ thể thao, các dụng cụ, đồ ăn cho vật nuôi trong nhà, dụng cụ làm vườn, quà tặng, và những món đồ xa xỉ. “Anh chỉ cần gọi tên hàng và chúng tôi sẽ có hàng cho anh”. (Chẳng có gì đáng ngạc nhiên là *BuyItNow.com* không còn tồn tại nữa).

*Snap.com* tiến một bước xa hơn. Anh không chỉ mua được mọi thứ bằng việc truy cập trang web Snap mà có thể mua được hàng từ bất cứ cửa hiệu nào. “Bất cứ sản phẩm nào. Bất cứ cửa hiệu nào. Bất cứ khi

nào. Mua sắm với Snap" là con át chủ bài của hãng này. Snap.com đã quá phù phiếm.

Khi cơn sốt Internet bắt đầu hạ nhiệt, khi Internet trở thành một trong những nơi anh có thể mua hàng, những trang web giống nhau ở điểm cùng bán tất cả mọi thứ cho mọi người có lẽ sẽ không còn tồn tại. Trái lại Yahoo! không có gì phải lo sợ bởi vì nó đã có một vị trí thống lĩnh hùng mạnh trong lĩnh vực của mình cũng như *Amazon.com* đi đầu trong mặt hàng sách và đĩa nhạc vậy.

Vẫn còn một câu hỏi đặt ra cho những thương hiệu hàng đầu như Yahoo! và *Amazon.com*: Liệu những công ty này có phát triển hơn không khi thay chiến lược mở rộng thương hiệu bằng chiến lược đa thương hiệu?

Chúng tôi nghĩ là những công ty đó sẽ phát triển tốt hơn. Nhưng ngày càng khó tìm được những công ty hàng đầu muốn đưa ra thương hiệu thứ hai.

Sự kiêu ngạo và phù phiếm đã làm họ lạc đường.

# 10 - QUY LUẬT CỦA SỰ CHIA TÁCH

## Ai cũng nói về sự kết hợp, trong khí đó trào lưu ngược lại mới thực sự đang diễn ra

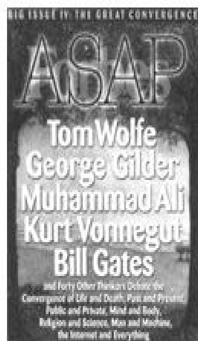
Bất cứ khi nào một phương tiện truyền thông mới xuất hiện, người ta lại làm ầm lên. “Kết hợp, kết hợp. Phương tiện mới này sẽ kết hợp với cái gì đây?”.

Khi truyền hình xuất hiện, đã có hàng loạt câu chuyện được đồn thổi khắp nơi về việc kết hợp tivi với tạp chí và báo. Anh sắp sửa không phải nhận tạp chí trong hòm thư nhà mình nữa! Khi nào muốn một tờ, anh chỉ cần ấn nút tivi và một tờ tạp chí sẽ được in ra ngay trong phòng khách nhà anh. (Chúng tôi không bịa ra những chuyện này. Chúng tôi chỉ đơn giản kể lại những sự kiện thực tế).

Khi Internet được đưa vào sử dụng, những câu chuyện tương tự lại xuất hiện. Bây giờ thì anh có thể

lướt trên mạng trong khi xem ti vi. (Microsoft's WebTV là nhà cung cấp hàng đầu về dịch vụ này).

Rất nhiều công ty đã cố tìm cách kết hợp một chiếc máy thu hình với máy vi tính cá nhân, với những thất bại đáng chú ý như của Apple, Gateway và một số hãng khác.




Forbes ASAP từng xuất bản một ấn phẩm đặc biệt với tựa đề "Sự kết hợp vĩ đại" viết về 44 nhà tư tưởng lớn,

"Kết hợp" đã trở thành nỗi ám ảnh tại hãng Microsoft. "Liệu William H. Gates có trở thành một "thuyền trưởng Ahab"[1] trong thời đại thông tin hay không?", tờ Thời báo New York gần đây viết : "Con cá voi trắng[2] của Gates là một thiết bị kết hợp giữa máy thu hình và máy vi tính có hình ảnh khá mơ hồ. Tập đoàn Microsoft vẫn đang nuôi hy vọng tái tạo lại ngành công nghiệp máy tính bằng cách kết

hợp máy vi tính cá nhân, mạng Internet, và cả máy thu hình vào thành một chiếc máy cung cấp thông tin-một phương tiện giải trí kỳ quái đặt trong phòng khách”.

Máy vi tính, mạng Internet, và máy thu hình sẽ kết hợp lại với nhau? Điều này sẽ không bao giờ xảy ra. Các công nghệ không kết hợp, chúng đang tách ra!

Nhiều công ty trên Internet đang bị rơi vào cái bẫy “kết hợp”. Họ tìm cách liên kết thế giới thực với thế giới trên mạng. Sự khéo léo trong liên kết của họ thật không hề có biên giới:

- Báo và tạp chí trên Internet;

trong đó có Tom Wolfe, George Gilder, Muhammad Ali, Kurt Vonnegut, và Bill Gates(4). Lời bạt của tác phẩm này khiến nhiều người phải nín thở: “Những ý tưởng vĩ đại đã từng nhiều lần thay đổi cuộc sống của chúng ta. Chúng ta có thể chia đại bộ phận lịch sử phát triển của loài người theo những

- Radio và tivi trên Internet;
- Dịch vụ Internet qua điện thoại hoặc từ PalmPilot (thiết bị hỗ trợ kỹ thuật số cầm tay);
- Dịch vụ Fax và điện thoại từ máy vi tính và máy thu hình.

Mạng Internet thực sự đã thổi bùng ngọn lửa "kết hợp" trong một thời gian dài. Một bài trên tờ *Nhật báo phố Wall* năm 1993 đã viết:

""Sốc" là cảm giác thường thấy ở những nhà lãnh đạo của năm ngành lớn nhất thế giới hiện nay: máy tính, truyền thông, điện tử dân dụng, giải trí và xuất bản. Dưới sức mạnh của công nghệ - khả năng chuyển

điểm mốc nổi bật: phát hiện ra lửa, thuần hóa vật nuôi, nông nghiệp và ngoại thương, nền dân chủ, các đế chế, quyền lực tối thượng của nhà vua, nghệ thuật phối cảnh, động cơ Newton, tự do, sản xuất hàng loạt, nhà nước liên bang, tiến hóa và thuyết tương đối, sinh sản nhân đôi, trường phái

những khối lượng lớn các hình ảnh, âm thanh, hình họa và văn bản thành dạng kỹ thuật số với chi phí thấp - những lĩnh vực này đang biến đổi và kết hợp lại với nhau".

Cũng trong năm đó, tờ New York Times cũng viết:

"Kết hợp kỹ thuật số không phải là một khả năng xa vời trong tương lai hay là một sự lựa chọn trong vô vàn sự lựa chọn khác mà là một con tàu đang chạy. Cuộc cách mạng số hóa tất cả các dạng thông tin (có cả truyền đạt cảm giác) đã tự chứng minh được tính chính xác, tiết kiệm, có lợi về mặt sinh thái, có thể ứng dụng rộng rãi, dễ sử dụng và nhanh như chớp".

trừu tượng, kỹ thuật số hóa, sự bình đẳng. Tư tưởng nổi bật của thời đại chúng ta là "kết hợp". Đó là một cách nói ẩn dụ về thời điểm chuyển giao sang thiên niên kỷ mới."

Năm 1993, tạp chí *Fortune* đã bình luận rất hồ hởi như sau:

"Kết hợp sẽ trở thành một từ thông dụng của

thập kỷ 90. Không đơn giản như việc kết hợp cáp và điện thoại với nhau. Đó là sự kết hợp giữa các nền văn hóa và tập hợp của những ngành lớn: viễn thông (gồm cả các công ty ở rất xa nhau), cáp, máy tính, giải trí, điện tử dân dụng, xuất bản, và thậm chí là hoạt động bán lẻ - kết hợp lại với nhau thành một ngành công nghiệp "siêu cấp" có thể cung cấp thông tin, các hình thức giải trí, hàng hóa, dịch vụ tới tận nhà và nơi làm việc của mọi người".

Các phương tiện truyền thông này đang đổ tiền cho những cơ quan phát ngôn của mình. Tại châu Âu, tờ *Nhật báo phố Wall* phát hành một phụ san tháng có tựa đề "Kết hợp". Tờ *Business Week* tổ chức hội thảo thường niên với chủ đề "Hội nghị thượng đỉnh về kết hợp toàn cầu".

Với sự tuyên truyền rầm rộ của các phương tiện thông tin đại chúng về khái niệm "kết hợp", liệu có gì đáng băn khoăn về việc các công ty đã quá háo hức khi nhảy vào phong trào "kết hợp" hay không?



Khi được tờ *Fortune* phỏng vấn về cơ hội đặc biệt mà Compaq đang có trước mắt, Chủ tịch điều hành mới của hãng này - ông Michael Capellas đã trả lời: “Phải bắt đầu bằng việc tìm cách kết hợp. Liệu có ai trên thế giới này lại không muốn có máy PalmPilot, máy điện thoại và máy nghe nhạc được gói gọn trong một sản phẩm duy nhất để họ không phải mang bên mình cả ba thứ một lúc?”.

Điều này sẽ không bao giờ xảy ra. Các công nghệ không kết hợp mà đang tách rời. Ấy thế mà những thứ cường điệu hóa này vẫn tiếp tục đấy.

Faith Popcorn- một nhà vị lai học nổi tiếng nói: “Một ngày nào đó trong tương lai gần, tôi sẽ xem phim *Ally McBeal*(3).

Khi chúng tôi đang nói về xu hướng chia tách trong một cuộc hội thảo tại Helsinki, một người đàn ông ngồi ở hàng ghế sau đã ngắt lời chúng tôi bằng cách lôi chiếc Nokia 9110 của ông ta ra và lớn tiếng phản đối, “Các anh đang nói cái quái gì thế? Xu hướng kết hợp mới đang thực sự diễn ra. Tôi

Tôi thích cách phục sức của cô ấy. Tôi với tay lên màn hình tivi, cô ấy sẽ dừng chương trình lại và nói, 'Faith, anh có thích bộ đồ tôi đang mặc không?', 'Có', tôi trả lời. 'Tôi thích bộ vét của cô'. Cô ấy nói tiếp 'có những màu như thế này'. Tôi nói với Ally rằng tôi sẽ chỉ lấy hai màu đen hoặc xanh hải quân, hoặc cả hai. Cô ấy lại nói, 'không nên Faith à. Anh đã có quá nhiều bộ cánh màu đen và xanh hải quân rồi. Tôi nghĩ lần này anh nên thử màu đỏ xem sao'. Tôi sẽ trả lời đồng ý, và ngày hôm sau bộ vét màu đỏ sẽ được chuyển tới, đúng cỡ, đúng địa chỉ nhà tôi".

Khi được hỏi bao lâu nữa thì những chuyện như thế trở thành hiện thực, nhà vị lai học nổi tiếng này đã trả lời, "trong vòng năm năm nữa".

có một ví dụ ngay ở đây này". Tôi đã phải tạm ngừng cuộc họp lại, đi xuống cuối căn phòng để so sánh chiếc điện thoại di động Nokia nhỏ nhắn của chúng tôi với chiếc Nokia 9110 của ông ta. "Nhìn này", tôi nói, "điện thoại của tôi có trọng lượng và kích thước của một hộp thuốc lá, còn cái của anh có trọng lượng và

kích cỡ như một viên gạch vậy. Liệu có ai muốn mang theo mình một viên gạch để gọi điện thoại không?".



Chiếc BlackBerry của hãng Research In Motion là thiết bị không dây đầu tiên có chức năng nhận và gửi tin nhắn. Sản phẩm này đã rất

thành công, đặc biệt là trong giới quản trị doanh nghiệp.

Đừng hồi hộp! Ally McBeal sẽ may mắn nếu chương trình của cô ấy vẫn còn được phát sóng trong năm năm tới, đừng bận tâm đến dịch vụ tư vấn mua sắm cá nhân của cô ấy làm gì.

Khi máy thu hình và điện thoại được trông đợi sẽ trở thành những chiếc máy vi tính, thì những chiếc máy vi tính cũng được kỳ vọng sẽ trở thành thiết bị có thể thu nhận được các kênh truyền hình và truyền thanh cũng như các cú điện thoại. Lấy *Broadcast.com* làm ví dụ, nó phát sóng trực tiếp từ hơn 30 đài truyền hình, 370 đài phát thanh. Tất cả đều có trong máy vi tính của anh nhờ vào phép màu của mạng Internet. Trong khi đó, đối thủ Real Networks tập hợp hơn 1100 đài phát sóng trực tiếp trên đường truyền của họ. Hãng cạnh tranh khác là InterVU cũng xây dựng một mạng lưới tập trung vào dịch vụ kinh doanh. Liệu người ta có xem các chương

trình tivi trên máy vi tính không? Chắc chắn một số người sẽ làm thế, nhưng hầu hết vẫn thích xem qua máy thu hình.

Sự thật là các công nghệ đang chia tách chứ không phải đang kết hợp. Nhìn lại lịch sử một chút, chúng ta sẽ thấy tính đúng đắn của thuyết chia tách này.

- Radio lúc đầu chỉ là radio. Ngày nay, chúng ta có AM radio và FM radio. Chúng ta cũng có cả radio xách tay, radio dùng trong xe ô tô, radio có tai nghe, radio đồng hồ, radio điện tín, và radio vệ tinh. Radio không kết hợp với những phương tiện khác. Nó chỉ tách ra mà thôi.

- Tivi từng đơn thuần là tivi. Ngày nay chúng ta có tivi vô tuyến, tivi điện tín, tivi vệ tinh, tivi trả tiền theo giờ xem. Tivi không kết hợp với bất cứ phương tiện nào. Nó cũng chỉ tách ra.

- Điện thoại cũng từng đơn giản chỉ là điện thoại. Ngày nay chúng ta có điện thoại thông thường, điện thoại không dây, điện thoại dùng cho ô tô, điện thoại di động, và cả điện thoại vệ tinh nữa.

Điện thoại không kết hợp một sản phẩm công nghệ thông tin nào cả. Nó chỉ tách ra mà thôi.

- Máy vi tính ban đầu cũng chỉ có một loại. Ngày nay chúng ta có máy tính lớn, máy tính tầm trung, máy tính mi-ni, máy tính kết mạng, máy tính cá nhân, máy tính xách tay và máy tính cầm tay. Máy tính cũng chẳng kết hợp với một công nghệ nào khác. Nó cũng tách ra.

Người ta vẫn thường nhầm lẫn giữa những cái "thiết thực" và những điều "có thể". Khi hai nhà du hành vũ trụ Neil Amstrong và Buzz Aldrin đặt chân lên mặt trăng vào năm 1969, các phương tiện truyền thông khi đó tràn ngập các câu chuyện về những người đi chinh phục không gian trong tương lai. Họ sẽ sống ở đâu, ăn cái gì, làm việc ra làm sao,...



Những người theo chủ nghĩa kết hợp thích viện dẫn trường hợp của

(Mặt trăng là một điểm thăm quan tuyệt vời, nhưng có

mấy người muốn sống ở trên đó?).

Những điều "có thể" không trở thành hiện thực được vì chúng chỉ "có thể thực hiện được" mà thôi. Cần phải thiết thực nữa. Sự kết hợp giữa tivi và máy vi tính có vẻ như là một điều rất hiển nhiên, nhưng Apple, Toshiba, Gateway, và cả những hãng khác đều đã thất bại khi tung ra thị trường những sản phẩm đa năng như vậy.

Mới gần đây, hãng điện tử Philips còn đi xa hơn. Ngoài chức năng như máy thu hình và máy vi tính - chiếc DVX8000 của hãng này còn có chức năng thu sóng FM/AM và đọc đĩa CD/VCD. Anh còn muốn gì hơn thế nữa?

chiếc đồng hồ radio như một ví dụ cho sự thành công của các sản phẩm đa năng. Nhưng chiếc đồng hồ không thực sự kết hợp với radio. Hầu hết đồng hồ không có chức năng nghe đài, và hầu hết những chiếc radio cũng không có đồng hồ. Đúng hơn, chiếc đồng hồ-radio chỉ là một thiết bị đặc biệt

Đơn giản, dễ sử dụng, đáng tin cậy, trọng lượng nhẹ, không dễ bị lỗi thời, và giá rẻ chẳng hạn.

cung cấp một chức năng duy nhất.

Thay vì kết nối Internet từ máy thu hình ở nhà, rất có thể một ngày nào đó anh sẽ có một cái máy truy cập Internet riêng. Đó sẽ là một chiếc máy chỉ chuyên để kết nối Internet, đặc biệt là phục vụ cho nhu cầu sử dụng thư điện tử.

Trên thực tế, đã có một số sản phẩm như vậy xuất hiện trên thị trường với giá dao động từ 100 đến 200 đô-la kèm thêm phí dịch vụ. Đó là các loại máy như MailStation của Cidco, TelMail của Sharp Electronic, MailBug của Landel Telecom, và PostBox của Vtech Industries. (Chiếc BlackBerry là một sản phẩm chuyên dụng khác mà hiện chỉ còn một số ít người còn hứng thú sử dụng).

Vậy tại sao các sản phẩm chuyên dụng lại thường chiến thắng, còn các sản phẩm đa năng lại thường gặp thất bại. Một lý do là các sản phẩm đa năng luôn là những sản phẩm không bền. Bộ vi xử lý của Intel trong chiếc Philips DVX8000

có tuổi thọ chỉ khoảng ba năm hoặc hơn thế một chút. Trong khi đó, bộ vi xử lý kềnh càng chiếm đến nửa cái máy ở nhà anh có thời gian sử dụng tới 20 năm.



Năm 1946, chiếc xe bay của Hall trông khá buồn cười. Có lẽ đây cũng là một lý do khiến nó không bao giờ được đưa vào sản xuất đại trà.

Trước khi tivi kết hợp với máy vi tính, anh có thể nghĩ đến việc kết hợp máy thu hình với máy thu thanh. Tất nhiên, anh có thể mua một sản phẩm kết hợp TV/VCRs, nhưng hầu hết mọi người đều không làm như vậy. Gần đây, chúng tôi có đến thăm một cửa hàng đồ điện tử gia dụng, ở đó họ có cả một dãy toàn những sản phẩm như vậy.

“Doanh số của những sản phẩm đa năng này thế nào?” chúng tôi hỏi nhân viên bán hàng. “Rất thấp”, anh ta trả lời.

Tình trạng tương tự cũng

xảy ra với những sản phẩm đa năng khác như máy giặt - sấy, lò nướng vi - ba kiêm máy sưởi, điện thoại có máy trả lời tự động, máy fax kiêm máy in và photocopy. Một tia hy vọng cho các sản phẩm đa năng là "đồng hồ radio". Những người nhiệt tình thích dẫn ra trường hợp này như một ví dụ tuyệt vời cho sức mạnh của tư duy "kết hợp". Nhưng theo một cách hiểu nào đó, đồng hồ radio hoàn toàn không phải là một sản phẩm lưỡng dụng. Thực chất, nó chỉ là một cái đồng hồ báo thức bằng nhạc - một cách lôi người ta ra khỏi giường vào buổi sáng mà không phải dùng đến những tiếng chuông đinh tai nhức óc. Không nhiều người sử dụng thứ này để nghe đài.



Năm 1949, chiếc Aerocar của Taylo là một bước tiến mới trong việc thiết kế ô tô bay, nhưng nó vẫn không được đưa vào sản xuất với số lượng lớn.

Ngoài đồng hồ radio, lịch sử của những sản phẩm đa năng từng có nhiều trường hợp còn thê

thảm hơn. Sau Chiến tranh Thế giới lần thứ hai, sản xuất ô tô và máy bay trở thành hai ngành lớn nhất nước Mỹ. Điều này đủ để các chuyên gia phân tích nghĩ rằng ô tô và máy bay sắp sửa kết hợp với nhau.

Năm 1946, Ted Hall cho ra mắt mẫu xe bay Flying Car và đã nhận được sự ủng hộ nhiệt tình của công chúng. Những con đường sắp trở thành lỗi thời, nạn tắc đường sẽ lùi vào dĩ vãng. Anh sẽ có thể đi đến bất cứ đâu, vào bất cứ thời điểm nào, tự do hoàn toàn. Rất nhiều hãng sản xuất máy bay lớn ở Mỹ mong muốn được đầu tư cho phát minh của Hall. Lần này, hãng Convair đã may mắn giành được hợp đồng.

Cũng trong năm đó, vào tháng 7, hãng Convair cho công bố phát minh kỳ cục này với mẫu sản phẩm mang tên Model 118 ConvAirCar. Ban lãnh đạo hãng tin tưởng rằng sản phẩm mới này sẽ đạt doanh số tối thiểu là 160000 chiếc mỗi năm. Giá bán sẽ là 1500 đô-la, ngoài ra, người mua sẽ phải bỏ thêm tiền để mua hoặc thuê cánh (máy bay) tại bất kỳ một sân bay nào.

Cho dù được quảng cáo rất rầm rộ, chỉ có đúng hai chiếc ConvAirCar được sản

xuất. Cả hai cái nghe đâu đang nằm trong một nhà kho tại El Cajon, California.

Ba năm sau, Moulton Taylor giới thiệu chiếc ô tô bay Aerocar với cánh và đuôi có thể tháo rời và nhận được sự hoan nghênh nhiệt liệt của công chúng thời đó. Hãng ô tô Ford đã dự định cho sản xuất hàng loạt mẫu sản phẩm này, nhưng cuối cùng thì Aerocar cũng phải chịu chung số phận với chiếc ô tô bay của Hall.

Chính những sản phẩm chuyên dụng mới luôn giành chiến thắng chứ không phải những sản phẩm đa năng. Ngày nay, chúng ta có rất nhiều loại máy bay (máy bay phản lực, máy bay cánh quạt, máy bay trực thăng) cũng như rất nhiều kiểu ô tô (xe mui kín, mui xếp,



Chiếc xe của Amphicar được giới thiệu vào năm 1961 với nhiều kỳ vọng và một ngân sách lớn dành cho quảng bá và khuyếch trương. Thế mà nó cũng phải chịu chung số phận với hầu hết các sản phẩm đa năng khác.

xe hòm, xe thể thao), nhưng hầu như không có chiếc xe bay nào.

Liệu những người theo chủ nghĩa "kết hợp" có rút ra bài học nào cho họ qua trường hợp chiếc ô tô-thuyền do hãng Amphicar của Đức tung ra với sự phô trương rầm rộ hay không ? Như tất cả những sản phẩm đa năng khác, chiếc xe của Amphicar chẳng có được chức năng nào ra hồn cả. "Đi trên cạn như một chiếc thuyền và trên nước như một chiếc ô tô" là kết luận của những người đã mua nó.

Những ý tưởng tồi chẳng bao giờ thực sự chấm dứt cả. Paul Moller đã bỏ ra 30 năm để hoàn thiện chiếc Skycar, một dạng máy bay cá nhân dễ sử dụng như một chiếc ô tô. Đến nay, sau khi tiêu tốn 50 triệu đô-la, 43 bằng sáng chế, và sau đó là ba bà vợ, "giấc mơ" của ông ta đã sẵn sàng cất cánh.

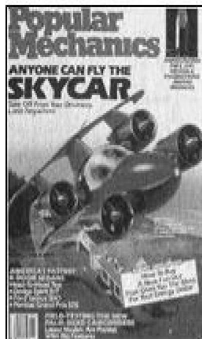
Đừng vội cười. Những thứ từng bị cho là ngớ ngẩn vào thời điểm cách đây vài thập kỷ đến nay lại thường trở thành hiện thực. Tờ *Nhật báo phố Wall* số ra ngày 24 tháng 6 năm 1999 đã có một bài viết về ước mơ chinh phục bầu trời của Moller đăng trên trang nhất mục Thị trường.

(Giáo sư Moller đã có được 72 đơn đặt hàng với số tiền đặt cọc là 5000 đô-la cho sản phẩm Skycar).

Microsoft cũng có cùng tư tưởng lớn với Moller. Bằng chứng là hãng này đã đổ hàng triệu đô-la vào sản phẩm WebTV - một nỗ lực lớn với hy vọng biến 100 triệu người xem truyền hình của Mỹ thành những người chuyên lướt web.

Một điều chắc chắn là số người sử dụng WebTV chỉ chiếm khoảng 1% thị trường. Nhưng liệu có còn cơ hội nào cho các sản phẩm đa năng không ?

Có rất nhiều bằng chứng cho thấy sự kết hợp giữa tính "tương tác" của một công cụ Internet với tính "thụ động"




Chiếc xe bay Skycar do Moller thiết kế vào năm 1991 có tám động cơ với giá khoảng 800.000 đô-la, mức giá khiến chiếc xe nằm ngoài tầm với của hầu hết các tài

của truyền hình không thể thu được kết quả khả quan. Năm 1994, tại Orlando, Florida, hãng Time Warner đã từng giới thiệu với chúng ta Full Service Network, mạng truyền hình tương tác kỹ thuật số đầu tiên trên thế giới. Chỉ sau đó hai năm, hãng đã phải đóng cửa mạng lưới này.

xế.

Một công ty có tên là ACTC được thành lập năm 1989 với tham vọng đưa truyền hình tương tác đến với công chúng. Tính trung bình, công ty này đã lỗ 7 triệu đô-la mỗi năm trong thập kỷ vừa qua. Cuối cùng, ACTC đã mang sản phẩm đầu tay này sang liên doanh với hãng truyền hình thể thao Fox Sports. Với 10 đô-la một tháng, những khách hàng của Fox sẽ có thể sử dụng điều khiển từ xa của họ để thay đổi góc quay camera, bật bảng thông số, hoặc chuyển sang những đoạn quay chậm tại bất




Hãng Microsoft đã tiêu tốn hết 425 triệu đô-la để mua lại sản phẩm WebTV, sau đó bỏ thêm 500 triệu đô-la để phát triển hệ

kỳ thời điểm nào của trận đấu.

Liệu những kẻ nghiền truyền hình lười biếng nằm ườn trên ghế sofa có muốn đặt cốc bia Bud Light xuống một lúc để đổi góc quay camera hay không? Chúng tôi nghĩ là không. Ít nhất đó phải là cốc thứ ba hay đó là khi đội nhà ghi bàn.

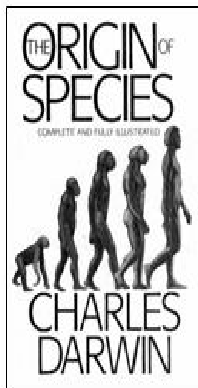
Các đạo diễn truyền hình đã phải chi rất nhiều tiền để làm điều đó hộ chúng ta. Vậy tại sao một khán giả truyền hình bình thường lại phải sử dụng đến chức năng này, mà để làm gì nhỉ?

Không chỉ thế. Tốn thời gian để tìm ra một góc máy tốt nhất có thể khiến người xem bị lỡ mất những tình huống của trận đấu. Chưa kể đến sự khó chịu của những người khác cùng ngồi xem nhưng lại không được tự tay điều khiển.

thống này. Ngày nay, không ít thì nhiều, Microsoft cũng đã từ bỏ sản phẩm này để chuyển qua một sản phẩm khác có tên là “Tivi tối tân”. Cả hai hệ thống thất bại vì chúng đều được xây dựng trên cơ sở những khái niệm về kết hợp.

Công nghệ có vẻ như chiến thắng cả trật tự lô-gic. “Nếu chúng ta tạo ra sản phẩm, khách hàng sẽ tìm đến”. Bill Gates, nhà lãnh đạo đội công nghệ cao tại hãng Microsoft, cũng là người có vai trò lớn trong các vụ “kết hợp” sản phẩm. Ngoài số tiền đầu tư vào dự án WebTV, ông ta còn dùng 5 triệu đô-la của hãng để giúp AT&T mua lại một hệ thống truyền hình cáp. Đổi lại, AT&T đồng ý mua bản quyền sử dụng cho ít nhất là 5 triệu bản sao hệ điều hành CE Window.

Cả hai công ty hy vọng công cụ tổng hợp của họ, chiếc DTC-5000, sẽ là điểm kết nối của tất cả các thiết bị kỹ thuật số tại gia đình. Ngoài 500 kênh truyền hình cáp tương tác, DTC-5000 còn có thể quản lý dịch vụ điện thoại, đáp ứng theo yêu cầu về hình ảnh, âm thanh sống động, trò chơi, và cả dịch vụ truy cập Internet.




Gần đây, hãng AT&T đã rút khỏi cam kết với Microsoft,

để mặc 240.000 sản phẩm công nghệ cao này ngập trong đống bụi tại một nhà kho của họ.

Xe Skycar, xe Amphicar, DTC-5000 : hàng tỷ đô-la đã bị tiêu phí để theo đuổi giấc mơ "kết hợp". Nhưng tại sao chúng tôi lại nêu ra vấn đề về thương hiệu như một trường hợp điển hình cho những hành động "kết hợp" điên rồ.

Đó là vì không thể xây dựng thương hiệu theo tư tưởng "kết hợp". Anh không thể xây dựng được một thương hiệu thành công trên Internet, trừ phi anh có thể thấy rõ sự sai lầm đằng sau khái niệm "kết hợp". Hầu hết các ý tưởng, thương hiệu trên mạng, cũng như các công ty trên Internet đều được xây dựng trên cơ sở các khái niệm về "kết hợp". Đó là lý do tại sao đa số các thương hiệu trên Internet gặp thất bại.

Charles Darwin đã từng viết một cuốn sách bàn về sự chia tách trong tự nhiên. Theo ông, các chi loài mới được tạo ra từ sự chia tách chứ không phải do sự kếp hợp của các chi loài đang có.

- Anh sẽ làm gì khi muốn tìm kiếm nhu cầu mua, bán nhà, mua nhà trả góp tại một website thuận tiện? (*Homeadvisor.com*).

- Anh sẽ cần cái gì để có thể nghe đài trên máy tính? Tất cả những gì cần thiết là loa hoặc tai nghe và một phần mềm xử lý âm thanh. (*Spinner.com, Imagineradio.com, Netradio.com*).

- Anh muốn xem tivi trên máy tính. Đây! (*WinTV, AT1 Technologies*).

- Làm thế nào để có thể sử dụng điện thoại di động truy cập vào các trang web, nhận và gửi email, chuyển số liệu sang cho máy tính cá nhân? (NeoPoint, Nextel, Sprint PSC).

- Làm sao để máy tính có thể sử dụng cho việc nghe nhạc? (*MP3.com*).

"Người ta thường phải đi đến vài ba chỗ để được sử dụng các dịch vụ khác nhau" là ý kiến chung của rất nhiều khách hàng tìm đến chỗ chúng tôi. "Nhưng với trang web mới này, họ sẽ chỉ cần đến một nơi". (Ô

hô! Lại một người nũa cần được nghe giảng về "kết hợp").

Chúng ta đi cắt tóc và giặt khô tại hai nơi khác nhau, nhưng chắc hẳn đó không phải là cơ hội cho một vài nhà kinh doanh thử mạo hiểm. (Chúng ta từng đi cắt tóc và sửa móng tay tại cùng một nơi. Ngày nay, chúng ta làm những việc đó tại hai nơi. Sự chia tách lại diễn ra!).

Tại sao mọi thứ lại tách ra? Sự chia tách vẫn là quy luật của tự nhiên chứ không phải "kết hợp".

Trong vật lý chẳng hạn, quy luật chuyển động ngẫu nhiên chứng tỏ rằng mức độ hỗn độn trong một hệ thống đóng kín có xu hướng tăng lên. Ngược lại, một hình thức kết hợp sẽ làm cho mọi thứ có trật tự hơn.

Trong lĩnh vực sinh học, quy luật của sự tiến hóa cho thấy các chi loài mới được tạo ra từ sự chia tách của một chi gốc. Sự kết hợp lại ngụ ý rằng khi kết hợp hai loài lại sẽ được một loài mới.

Trong tự nhiên, chúng ta luôn chỉ thấy các loài

tách ra chứ không hợp lại. Chúng ta có hàng trăm giống chó, mèo, nhưng gần như không thấy có chó lai mèo, gà lai vịt, hay ngựa lai bò.

Một công ty sẽ đi ngược lại với những quy luật của tự nhiên khi cố tìm cách xây dựng một thương hiệu trên Internet dựa trên khái niệm "kết hợp". "Anh muốn sử dụng ba loại thông điệp điện tử khác nhau - tin nhắn âm thanh, thư điện tử và fax? Tốt thôi, chúng tôi sẽ xử lý việc đó cho anh".

Dịch vụ tổng hợp này sẽ được gọi là "trang tin nhắn kết hợp". Thay vì phải quay số gửi tin nhắn âm thanh, mở hộp thư điện tử, hoặc kiểm tra máy fax, anh chỉ cần truy cập vào một trang duy nhất để xem tất cả các loại thông điệp này (*Messageclick.com, Onebox.com, Telebot.com, mReach.com*).

Có vấn đề gì với dịch vụ "tin nhắn kết hợp" không? Chẳng có gì, ngoại trừ việc nó sẽ "đi trên cạn như một cái thuyền và trên nước như một cái ô tô".

# 11 - QUY LUẬT BIẾN ĐỔI

**Cuộc cách mạng Internet sẽ biến đổi mọi mặt của cuộc sống chúng ta**

Trong kinh doanh, không bao giờ chỉ có một cách duy nhất để thực hiện một việc gì đó.

- Một số người thích mua hàng ở những cửa hiệu chuyên biệt nhưng có người lại thích mua trong những cửa hàng bách hóa.

- Một số người thích mua hàng trong siêu thị nhưng số khác lại muốn mua ở những cửa hàng gần nhà.

- Một số người thích mua hàng theo các catalog (quyển mẫu hàng hóa), số khác lại không thích thế.

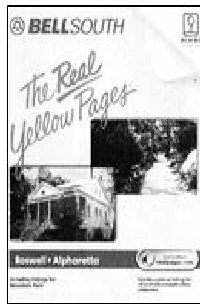
- Một số người thích đến siêu thị Wal-Mart vì giá

ở đó rẻ. Nhưng những người khác lại thích đến Neiman-Marcus để mua hàng hóa đắt tiền.

- Một số người sẽ sử dụng Internet chủ yếu để mua hàng, tìm kiếm thông tin và phục vụ nhu cầu giao tiếp của mình. Một số người khác lại không làm như vậy.

- Một số sản phẩm và dịch vụ sẽ được bán và phân phối chủ yếu trên Internet. Số khác lại không được bán theo cách này.

Nếu sản phẩm hay dịch vụ của anh nằm trong những hạng mục kinh doanh không phụ thuộc nhiều vào Internet, anh có thể nghĩ rằng mình chẳng được lợi gì từ Internet. Nhưng theo chúng tôi, anh đang nhầm đấy.




Dường như

Internet sẽ ảnh hưởng đến công việc kinh doanh của anh cho dù anh có lên mạng hay không. Vậy Internet sẽ làm

thay đổi công việc kinh doanh và cuộc sống của anh như thế nào? Chúng ta cũng chưa biết tương lai chắc chắn sẽ ra sao, nhưng sau đây là một số tác động có thể xảy ra:

**1. Những danh bạ bằng giấy sẽ chịu số phận hẩm hiu.**

Anh sẽ không ngạc nhiên khi biết cuốn *Encyclopaedia Britannica* (Bách khoa Toàn thư Vương quốc Anh) được xuất bản từ năm 1768 sẽ không được in thành sách nữa mà từ bây giờ sẽ chỉ ở dạng CD-ROM hay xuất hiện trên Internet mà thôi.

Những công ty xuất bản niên giám điện thoại "những trang vàng" mới là những người lo ngại nhất. Những ngón tay

nạn nhân lớn nhất của cuộc cách mạng Internet là niên giám điện thoại những trang vàng. Những trang vàng điện tử không chỉ tiện dụng hơn mà chúng còn cung cấp nhiều dịch vụ khác, như đặt trước bàn ăn ở nhà hàng, chỉ đường và so sánh giá các sản phẩm.

từng phải lần dò trên những trang chỉ dẫn trong danh bạ điện thoại giờ đây đang chuyển sang thao tác trên bàn phím máy tính[1].

Ngay từ những ngày đầu các quảng cáo của Microsoft đã có câu “Thông tin nằm ngay tại đầu ngón tay anh”. Và đúng là thế. Anh có thể tìm được địa chỉ của thợ ống nước, thợ điện, bác sỹ thú y hay người bán xe ô tô trên những danh bạ điện tử nhanh hơn là trong danh bạ trên giấy.

Thế còn số tiền 12 tỷ đô-la mà các công ty chi cho các quảng cáo hàng năm trên các niên giám trang vàng kia sẽ ra sao? Một câu hỏi hay đấy. Những người sống nhờ xuất bản hoặc bán quảng cáo trong danh bạ in trên giấy sẽ quan tâm đến vấn đề này.

Vai trò của những danh bạ in trên giấy sẽ bị mờ nhạt đi do tính chất tương tác của Internet. Người sử dụng Internet có thể thao tác với một cơ sở dữ liệu trên máy tính bằng hàng nghìn cách.

Hơn thế nữa, cơ sở dữ liệu có thể được cập nhật

hàng ngày, thậm chí hàng giờ. Một cuốn niên giám “các trang vàng” thông thường được xuất bản mỗi năm một lần và khi đến tay khách hàng thì thông tin trong đó không còn cập nhật nữa.

Ngay cả những tác phẩm lớn xuất bản trên giấy cũng sẽ gặp nhiều khó khăn trong cạnh tranh. Quyển từ điển *Oxford English Dictionary* ra đời cách đây 116 năm sẽ không được xuất bản nữa sau khi được đưa lên khai thác trên mạng trên cơ sở đóng phí hàng năm. Cuốn từ điển gồm 20 tập với giá 2.900 đô-la này đúng là một con khủng long trong thời đại Internet.

**2. Những quyển catalog hàng hóa không biết rồi sẽ đi về đâu.**




Các catalog điện tử có rất nhiều tiện ích so với các catalog giấy như quyển J.Crew. này. Chúng cũng tốn ít chi phí và dễ sử dụng hơn. Hơn thế nữa, sự tương tác khi sử dụng

Hàng ngày hộp thư của mọi người bị nhét chặt cứng vô số quyển giới thiệu mẫu hàng hóa (catalog). Ước tính năm ngoái ở Mỹ có khoảng 17,6 tỷ quyển catalog được chuyển phát qua đường bưu điện, tức là mỗi người đàn ông, phụ nữ và một đứa trẻ trung bình nhận được khoảng 64 catalog/năm.

loại catalog này cho phép người sử dụng nhanh chóng tập trung được vào những sản phẩm họ muốn mua nhất.

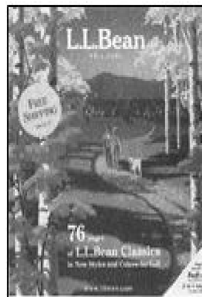
Điều này có thể sẽ thay đổi. Bản thân những cuốn catalog sẽ phải chịu sự cạnh tranh gay gắt trên Internet. Có rất nhiều lý do chứng tỏ rằng một catalog trên Internet ưu việt hơn trên giấy.

Một cuốn catalog điện tử có thể rất linh hoạt. Một người có thể chọn sản phẩm theo loại, theo kích cỡ, theo màu sắc, giá cả, khối lượng... Ví dụ với trang web *Amazon.com*, người ta có thể chọn sách theo tác giả, tên sách, theo chủ đề hoặc theo loại. Ngược lại, một quyển catalog giới thiệu sách thì có ít tính hữu dụng và vì thế rất ít catalog được in ra và phát hành (trừ một số ngoại lệ).

Hơn nữa, việc phát hành một quyển catalog điện tử ít tốn kém hơn nhiều. Một khi tất cả những tài liệu đều có chung định dạng điện tử, chi phí phát hành gần như bằng không. Tuy nhiên, sản xuất một quyển catalog giấy lại rất tốn kém. Chỉ in 17,6 tỉ catalog theo đơn đặt hàng này đã tốn đến 3,35 triệu tấn giấy.

Vậy anh sẽ làm gì nếu là hãng sản xuất catalog L.L. Bean? Hỏi trúng phóc rồi đấy.

Trong những năm gần đây, doanh thu của hãng L.L.Bean gần như không tăng. Điều này ảnh hưởng xấu đến lợi nhuận vì công ty phải in và gửi catalog qua bưu điện[2] lần một năm trong khi đó chi phí in ấn và gửi bưu điện ngày càng tăng.




Bằng việc mở một trang web và hàng loạt các cửa hàng bán lẻ, nhà sản xuất catalog L.L.Bean đang dần làm mất đi tính tập trung cho thương hiệu của mình. Có lẽ chiến

Do đó hãng L.L.Bean đã mở một trang web để bán các mặt hàng giống như được giới thiệu trên catalog giấy. Liệu đây có phải là ý kiến hay không?

lược tốt hơn cả cho hãng này là trở thành một hãng bán lẻ chỉ trên Internet.

Có cái hay, và cũng có cái dở. Nhưng nhìn chung, khi mở rộng phạm vi của thương hiệu, anh sẽ làm thương hiệu của mình yếu đi. Về lâu dài, việc duy trì nhiều kênh phân phối sẽ làm tăng chi phí mà không làm doanh thu tăng là bao.

Lập một trang web có đầy đủ các chức năng với phần cứng máy tính và nhân viên kỹ thuật được một lập trình viên hỗ trợ không phải là một đề xuất không tốn kém.

Để công ty tiếp tục phát triển, hãng L.L.Bean đang thiết lập một hệ thống các cửa hàng bán lẻ, hỗ trợ cho chín đại lý bán buôn của công ty. Tuy nhiên, đại lý bán buôn có thể giúp hãng này giải quyết được hàng tồn đọng. Còn khi mở các cửa hàng bán lẻ, hãng sẽ phải trực tiếp cạnh tranh với chính mình, như vậy sẽ không hay.

Giải pháp tốt hơn cho L.L.Bean và các công ty catalog khác là chuyển toàn bộ hoạt động lên Internet. Đừng cố duy trì hai kênh phân phối tốn kém chỉ vì một thương hiệu có thị trường ngày càng thu hẹp.

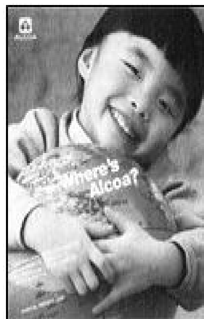
Tất nhiên để thực hiện được việc này không phải chỉ trong một sớm một chiều. Cần phải có thời gian chuyển giao. Nếu là chúng tôi, chúng tôi sẽ giảm dần số lượng catalog gửi qua bưu điện và dùng số tiền tiết kiệm được từ chi phí gửi để giới thiệu và quảng cáo cho các chương trình trên mạng. Cần phải có một cách nào đó để đưa khách hàng tiềm năng đến với trang web của anh.

Một trong những thuận lợi khi đặt mua hàng qua mạng so với mua qua catalog giấy là tính tương tác của trang web. Anh sẽ ngay lập tức biết trong kho có còn mặt hàng đó với cỡ và màu anh muốn hay không. Dĩ nhiên đây chỉ là thuận lợi trên lý thuyết. Nhiều trang web vẫn chưa tích hợp cách hoạt động giữa kho hàng của họ với hệ thống đặt hàng. Vì vậy, khi người nào đó gọi điện đặt mua theo một catalog, khó tránh khỏi việc hết hàng hay được đề nghị gọi lại sau.

Liệu tất cả các công ty catalog có nên chuyển hết sang hoạt động trên mạng? Tất nhiên là không. Không bao giờ chỉ có một cách để thực hiện một việc gì đó. Chiến lược tốt hơn cả là duy trì công ty chỉ chuyên về catalog đối với một số sản phẩm nhất định ở mỗi hạng mục hàng hóa nhất định. Khi việc gửi catalog qua bưu điện giảm đi, những công ty vẫn kinh doanh theo hình thức này sẽ thấy sản phẩm catalog của họ gặt hái được nhiều hơn.

### 3. Những cuốn sách nhỏ giới thiệu công ty (brochure) nhiều màu sắc và được thiết kế tỉ mỉ sẽ ngày càng ít đi.

Rất nhiều công ty sẽ xem lại việc sử dụng những cuốn *brochure* đắt tiền vì chúng sẽ không còn tính cập nhật sau khi in. Sẽ hiệu quả hơn nếu để khách hàng đọc những thông tin đó trên trang web của công ty. Nếu như khách hàng tìm thấy gì đó cần thiết, họ có thể




Những cuốn báo cáo thường niên

in trang đó ra bằng máy in màu không tốn kém và rất sẵn trên thị trường.

tốn kém (như cuốn Alcoa 2000 này) sẽ đi vào dĩ vãng? Có vẻ là thế lắm.

Ví dụ, một cách giới thiệu một buổi hội nghị là gửi thư hàng loạt không tốn kém (ví dụ như bưu ảnh chẳng hạn), sau đó mời những khách hàng tiềm năng lấy thông tin chi tiết trên trang web của anh.

Các báo cáo hàng năm của các tập đoàn là một chủng loại khác của brochure cũng có nguy cơ diệt vong. Tuy nhiên cần phải có thời gian để Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch chứng khoán thay đổi các quy định về việc sử dụng những báo cáo này.

**4. Những mục rao vặt sẽ chuyển hết sang các trang web.**

Mục rao vặt mang lại một phần doanh thu khá lớn cho các tờ báo. Tuy nhiên, các báo sẽ phải chịu cạnh tranh gay gắt từ phía các trang web, đặc biệt là ở các mục mua bán nhà, cho thuê căn hộ, tìm kiếm việc làm.

Đơn cử một ví dụ là mục việc làm. Trang web đầu tiên nhận đăng mục này là *Monster.com*, hiện đã trở thành trang web hàng đầu trong mục quảng cáo “người tìm việc, việc tìm người”.

*Monster.com* tuyên bố đăng tải 800 nghìn mẩu quảng cáo tuyển người và sở hữu một cơ sở dữ liệu gồm 16 triệu bản lý lịch ứng viên. Không chỉ thế, *Monster.com* đang làm ăn rất phát đạt với 12 quý liên tiếp có lãi. Trong quý gần đây, trang này thu được 33 triệu đô-la lợi nhuận trên tổng doanh thu 129 triệu đô-la của công ty này.

Về lâu dài, mạng Internet sẽ dần chiếm lĩnh mục rao vặt - vốn là nguồn thu chính của các tờ báo. Vậy tờ *Daily Bugle34* phải xử trí thế nào đây?

Trước đây, việc trả lời câu hỏi này khá đơn giản. Hãy mở một trang web đăng tải các mục tuyển người trước khi *Monster.com* xuất hiện. Ai có thể thông thạo hơn báo giới trên thị trường tìm kiếm người làm. Những công ty hiện đang đăng các mục quảng cáo tuyển người trên *Monster.com* đã là khách hàng của họ trong nhiều năm.

Chuyện vẫn thường xảy ra như thế. Người hiểu rõ một thị trường hay một ngành thường ít khi chịu thay đổi. Phương châm của rất nhiều công ty lớn là: "Không nghe, không biết, không nói đến sự thay đổi".

## 5. Dịch vụ bưu chính sẽ không còn thịnh hành nữa

Dòng chữ "Bưu Tá" đã từng được ghi trên đồng phục của những nhân viên chuyển thư. Ngày nay, những bưu tá chẳng còn nhiều thư để chuyển nữa, công việc này đã được số hóa, thông qua điện thoại, fax, hoặc e-mail.

Trong một năm gần đây, có đến hơn 4 nghìn tỷ bức thư điện tử đã được chuyển, nhiều gấp hơn 40 lần so với con số 99,7 tỷ thư ưu tiên được gửi qua đường bưu điện.

Những loại "thư" ưu tiên phổ biến nhất hiện nay là các hóa đơn và các báo cáo tài chính. Chi phí để gửi và thanh toán hóa đơn lên tới 17 tỷ đô-la, chiếm gần 30% doanh thu của dịch vụ bưu chính. Phân khúc thị trường này chắc chắn sẽ rất dễ bị ảnh hưởng

bởi mạng Internet.

Hãy xem chuyện gì xảy ra khi một công ty gửi hóa đơn cho khách hàng về một sản phẩm hoặc dịch vụ mà khách đã đặt mua - như việc công ty điện thoại gửi hóa đơn cước phí hàng tháng cho khách hàng chẳng hạn.

Máy chủ của công ty điện thoại sẽ in ra một tờ hóa đơn, tờ giấy này sau đó sẽ được cho vào phong bì và gửi qua đường bưu điện. Sau khi nhận được hóa đơn, khách hàng sẽ viết một tờ séc, cho vào phong bì gửi lại, dán lên đó một cái tem ưu tiên. Khi nhận được thư này, công ty điện thoại sẽ mở nó ra, gửi tờ séc đó cho ngân hàng để ghi chuyển khoản. (Tương tự, phí bưu chính khứ hồi tốn 68 xu (tiền Mỹ), trừ đi khoản chiết khấu nhỏ của bưu điện cho loại thư ưu tiên).

| Newspaper revenues. |
|---|
| Retail ads........$18 billion |
| National ads........ 7 billion |
| Classified ads.....17 billion |

Rao vặt là một ngành đem lại đến 17 tỷ đô-la mỗi năm và chiếm 40% trong doanh thu từ quảng cáo của các tờ báo của Mỹ. Ngành này

Tiếp theo mới là phần hay nhất. Máy tính của ngân hàng sẽ ghi tăng cho số tiền trong tài khoản của công ty điện thoại và ghi giảm số tiền trong tài khoản của khách hàng. (Tất nhiên, trường hợp này chỉ xảy ra khi cả người mua và người bán sử dụng cùng một ngân hàng. Nếu không, sẽ phải cần đến một giao dịch chuyển khoản giữa các ngân hàng).

sẽ rất dễ bị quảng cáo trên Internet cạnh tranh gay gắt.

Những chứng từ, phí bưu chính, tất cả công sức của bao nhiêu người chỉ nhằm để chuyển một con số trong máy tính từ cột A sang cột B.

Người ta quên mất rằng "tiền" trong hầu hết các trường hợp đều không phải những tờ giấy được in số lên, cũng không phải là vàng được cất trong hầm. Tiền chỉ là những mã hiệu điện tử của thông tin được lưu trong các máy tính trên khắp hành tinh. Để chuyển tiền từ tài khoản này sang tài khoản khác, anh chỉ cần chuyển các mã hiệu này.

Gửi và thanh toán các hóa đơn trên mạng là một ý kiến rất thức thời. Có thể tiên đoán trước được sự

phát triển của các hoạt động ngân hàng tự động và sự suy giảm về số lượng thư ưu tiên được chuyển qua đường bưu điện. Xu thế này là tất yếu.

Nếu anh nghĩ rằng điều này không thể xảy ra trong một tương lai gần, hãy nhìn vào sự tăng trưởng đầy ấn tượng của số lượng thư điện tử (e-mail), đạt mức 50% mỗi năm. Các hoạt động ngân hàng điện tử chắc hẳn cũng không ít hơn là bao.

Theo một báo cáo gần đây của Văn phòng Kiểm toán Liên bang, “Dịch vụ bưu chính có thể đã sắp đến ngày diệt vong”.

**6. Mọi hình thức dịch vụ tài chính sẽ được đưa lên mạng.**




“If you can’t lick ‘em, join ‘em”. Công ty

Do tiền chỉ đơn giản là các mã hiệu trong máy tính, ngành tài chính sẽ chuyển dần hoạt động lên mạng Internet.

Điều này sẽ chỉ có ý nghĩa khi anh có một tài khoản trong

phòng ngủ hay phòng làm việc, nơi anh có thể kiểm tra các bản báo giá, thanh toán hóa đơn, chuyển vốn, và vay tiền, tất cả được thực hiện thao tác điều chỉnh các mã hiệu trong một máy tính tại ngân hàng.

Dịch vụ Bưu chính Hoa Kỳ (*eBillPay.com*) đang cố gắng cạnh tranh với các dịch vụ trả hóa đơn đang đe dọa dịch vụ thư truyền thống hạng nhất của họ.

Máy tính đã từng một lần cách mạng hóa ngành ngân hàng với việc ứng dụng máy rút tiền tự động (ATM). Tất cả những giao dịch thực hiện trên máy ATM đều được xử lý bởi máy vi tính (được kết nối với mạng Internet). Chẳng có lý do gì mà các hoạt động ngân hàng và các giao dịch tài chính, bao gồm cả bảo hiểm và môi giới chứng khoán, lại không thể được thực hiện trên Internet.

Đưa các giao dịch tài chính lên mạng có thể tiết kiệm được một khoản đáng kể. Chi phí cho việc thực hiện một giao dịch tài chính trên trang Web chỉ bằng 1/10 so với khi sử dụng một máy ATM, và cũng chỉ bằng 1/40 so với khi ngân

hàng tự mình thực hiện các giao dịch trên máy rút tiền.

Dẫu vậy, đây mới chỉ là phần nổi của tảng băng. Khoản tiết kiệm thực sự sẽ thu được từ hoạt động gửi báo giá và thanh toán hóa đơn. Hàng năm, khoảng 70 tỷ tờ séc được ký phát trên đất Mỹ. (Trung bình mỗi công dân Mỹ ký phát 260 tờ séc). Phần lớn đống giấy này có thể dễ dàng được chuyển lên Net, tiết kiệm tiền bạc và tăng cường hiệu quả làm ăn của các công ty cũng như cá nhân.

Tất nhiên, có một điều đáng băn khoăn là anh không thể rút tiền mặt từ máy tính của mình như vẫn làm với máy ATM. Nhưng đây có lẽ cũng không phải là một vấn đề lớn. Vai trò của tiền mặt đang ngày càng giảm đi với việc người dân




Hãng chuyển phát nhanh xuyên quốc gia hàng đầu trên thế giới chính là DHL. Hãng này hoạt động ở gần 230 nước và lãnh thổ với đội bay hơn 220 máy bay. DHL cũng điều hành cả dịch vụ quản lý hậu cần

chuyển sang sử dụng thẻ tín dụng, sổ nợ, séc cho phần lớn các nhu cầu mua sắm của họ.

trong đó có theo dõi theo Internet và thực hiện theo đơn đặt hàng.

Anh có thể rong ruổi cả tuần trên đường (như chúng tôi đã từng làm) mà hầu như không dùng đến tiền mặt, ngoại trừ các khoản nhỏ như tiền boa, tiền đi taxi, tiền mua báo. Hơn thế, các hãng taxi hiện cũng bắt đầu nhận thanh toán bằng thẻ tín dụng.

Một ngày nào đó, thậm chí cả nhân viên xách hành lý trong khách sạn và người khuân vác ở sân bay cũng buộc phải dùng thẻ tín dụng. (Với thẻ tín dụng, họ sẽ buộc phải kê khai tất cả các khoản thu nhập từ tiền boa khi đóng thuế thu nhập).

## 7. Ngành vận chuyển bưu kiện sẽ phát triển mạnh.

Mạng Internet sẽ thúc đẩy hoạt động kinh doanh cho các công ty vận chuyển bưu kiện. UPS (dịch vụ đóng gói liên hợp) có thể sẽ nghĩ đến việc chuyển tên thành IPS (dịch vụ đóng gói qua mạng).

Do số lượng bưu kiện tăng lên, mức giá vận chuyển có thể sẽ không đổi, hoặc thậm chí còn giảm đi.

Điểm yếu nhất trong hệ thống này chính là việc xử lý các tình huống khi hàng đã đến được địa chỉ của khách. Vì ở nông thôn có nhiều gia đình cả hai vợ chồng cùng đi làm và không con cái (DINK: double income, no kids), nhiều khách hàng sẽ không có mặt ở nhà khi người giao hàng mang hàng đến.

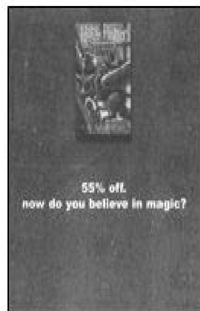
Một số công ty đã tìm cách giải quyết vấn đề này. Ví dụ như Smartbox, là một chiếc hộp được gia cố và được khóa cẩn thận. Hộp này có nhiều kích cỡ và được đặt bên ngoài nhà anh. Thiết bị này được kết nối Internet cho phép tiếp cận được mọi dịch vụ giao hàng. Khi chủ nhà đặt mua một mặt hàng trên mạng, phần mềm đặc biệt của chiếc hộp này sẽ tạo ra một mã riêng cho mỗi đơn đặt hàng và chuyển mã đó cho người bán. Người giao hàng sẽ gõ mã số vào các phím trên hộp để mở nó ra và cho hàng vào.

**8. Hoạt động bán lẻ trên mạng sẽ trở thành một trò chơi giá cả.**

Liệu tất cả các sản phẩm đều sẽ được đưa lên mạng? Có lẽ là không. Nhưng chắc chắn Internet sẽ làm thay đổi mạnh mẽ phạm vi kinh doanh của hầu hết những công ty bán lẻ trên mạng.

Một số công ty bán lẻ cảm thấy lo lắng. Home Depot, công ty sắp sửa bán sản phẩm của chính mình trên Internet, cảnh báo những nhà cung cấp có chung ý tưởng đó. Gần đây công ty này đã gửi một bức thư tới tất cả những nhà cung cấp của mình đề nghị họ phải nghĩ kỹ trước khi trực tiếp bán sản phẩm của họ qua trang web của chính họ.

Trong thư của Home Depot có đoạn : “chúng tôi cho rằng thật thiển cận nếu những người cung cấp hàng quên mất




Những thành viên của trang web *Booksamillion.com* từng được giảm giá 55% trên 10 sản phẩm bán chạy nhất của trang web này (hiện nay tỉ lệ này giảm xuống

giá trị gia tăng mà các cửa hàng bán lẻ của chúng tôi đóng góp vào doanh số bán hàng của họ".

Thực chất, Home Depot sợ những nhà cung cấp sẽ bán hàng hóa trên mạng với giá thấp hơn giá của công ty mình. Họ có lý khi lo lắng như vậy vì mạng Internet vốn đã là một cách ít tốn kém để phân phối sản phẩm và dịch vụ.

Trò chơi giá bán lẻ gây ra rất nhiều vấn đề cho các nhà sản xuất. Những người bán lẻ thường đòi làm đại lý độc quyền ở khu vực của họ để họ có thể quảng cáo "giá rẻ nhất trong thành phố". Những nhà sản xuất đáp ứng những yêu cầu này bằng việc sản xuất ra nhiều đến chóng mặt các kiểu dáng, màu sắc, và kích cỡ.

còn 46%). Liệu chiến lược này có hiệu quả không? Xét theo một khía cạnh hẹp nào đó thì có. Nhưng giá thấp thôi chưa đủ. Phải tạo ra được trong đầu khách hàng suy nghĩ rằng trang web của anh có đặc trưng là giá rẻ. Đây chính là điều mà trang *Amazon.com* đã làm được. Một khi Amazon

(Những công ty sản xuất giường, đệm khét tiếng về mặt này).

đánh mất nhận thức này trong đầu khách hàng, lập tức Booksamillion có thể lấp ngay khoảng trống đó.

Wal-Mart và những hãng bán buôn nổi tiếng vì phương thức đặt mua với số lượng đặc biệt lớn để họ có thể được giảm giá thật nhiều và khách hàng không thể dễ dàng so sánh mức giá đó với mức giá tại các cửa hàng bán lẻ của công ty khác. Do đó, sẽ có những dịp mua hàng đặc biệt, mua hàng tồn kho, hàng lỗi mốt, hàng hạng hai của các nhà sản xuất, và hàng loạt những chiến dịch khác để có hàng hóa giá rẻ dành cho bán lẻ. Hãng này cũng mua cả những sản phẩm chợ đen từ các nước khác trên thế giới. (Vì vậy, anh có thể thấy sản phẩm dao cạo Mach 3 sản xuất tại Costco nhưng trên bao bì lại in xuất xứ từ Pháp).

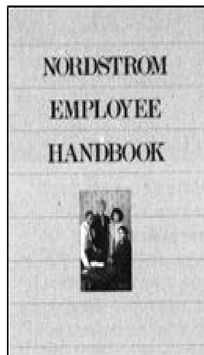
Internet sẽ thay đổi tính chất của hoạt động bán lẻ qua những cách khuyến khích kinh doanh nhờ giá này. Nếu tất cả khách hàng thực sự muốn giá rẻ nhất thì nơi họ có thể mua sắm

chính là trên Internet.

Thay vì phải đọc rất nhiều mục quảng cáo hoặc chạy xe lòng vòng qua các cửa hiệu, nay người mua chỉ cần ngồi trước bàn phím máy tính và nhanh chóng so sánh được giá cả của cùng một mặt hàng tại rất nhiều nguồn cung cấp khác nhau.

Hơn nữa, anh có thể nhờ đến một "đại lý" nào đó. Các hãng đại lý như ClickTheButton, DealPilot, và RUSure đã phát triển phần mềm có thể kiểm tra tất cả các trang web, cập nhật giá cả và các thông tin về giao hàng, sau đó sẽ sắp xếp các thông tin này cho anh (thường là xếp theo mức giá).

Như *DealTime.com* chẳng




Đây là cuốn Sổ tay Nhân viên của Nordstrom, một sêri những tấm thẻ có in những "quy luật" phía sau. Quy luật số 1: "Hãy tận dụng sự suy xét của bạn

hạn, trang này quảng cáo sẽ giúp khách hàng "tìm được chính xác những gì họ cần, đúng mức giá mong muốn, tại bất cứ nơi đâu". *BookPricer.com* lại cam kết "sẽ tìm được mức giá thấp nhất của bất kỳ cuốn sách nào trong vòng 30 giây".

trong bất kỳ trường hợp nào". Chẳng có gì lạ khi việc chăm sóc khách hàng tại Nordstrom rất tốt.

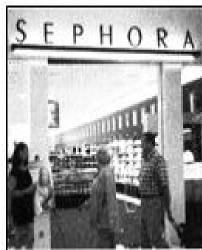
Lại nói đến sách, trang *Amazon.com* đã từng giảm giá 40% cho các cuốn sách bán chạy. *Booksamillion.com* còn giảm đến 46%. (Một số nhà xuất bản không cho phép giảm giá quá nhiều. Chúng ta nên biết đôi chút về điều này).

Trang *Buy.com* lại có khẩu hiệu "mức giá hời nhất hành tinh". Công ty này luôn cam kết sẽ giữ mức giá bán thấp nhất, ngay cả khi việc này khiến họ bị thua lỗ tại tất cả các hạng mục hàng bán. *Buy.com* sở hữu một công nghệ nhằm tìm kiếm tại những trang web đối thủ khác để luôn đảm bảo cho trang này có mức giá bán thấp nhất. Gần đây, một chiếc Palm III Organizer được bán tại Buy.com với mức giá chỉ có 249 đô-la, trong khi đó, mức giá tại CompUSA là

330 đô-la, và 369 đô-la giá bán trên trang web của chính nhà sản xuất.

*Buy.com* là công ty có tốc độ phát triển nhanh nhất trong lịch sử nước Mỹ. Không may là hãng này lại không vạch ra được phương cách kiếm tiền. Trong một năm gần đây, *Buy.com* đạt doanh số 788 triệu đô-la, cũng có nghĩa là lỗ 133 triệu đô-la. Liệu *Buy.com* có trở thành *Bankrupt.com* ("Phá sản".com) hay không?

Hãy tiếp tục nhìn sang thị trường máy tính. Dell và Gateway đang phát triển mạnh hoạt động bán hàng trên mạng, đặt các cửa hàng bán lẻ máy tính trong thế giới thực dưới áp lực nặng nề.




Cũng như Nordstrom, mỹ phẩm Sephora là

CompUSA, hãng bán lẻ máy tính lớn nhất trong thế giới thực, gần đây đã phải đóng cửa 14 trong số 211 cửa hàng của họ. Good Guys, hãng sở hữu 80 cửa hàng bán đồ điện tử gia

dụng ở châu Âu, gần đây tuyên bố họ đã bỏ hẳn hạng mục máy tính.

Hãy chịu đựng. Những cửa hàng bán lẻ trong thế giới thực không phải e ngại mạng Internet. Nhưng họ cần phải thay đổi cách bán hàng chú trọng vào giá cả để chuyển sang một hướng đi khác hiệu quả hơn.

một hãng bán lẻ khác trong thế giới thực. Hãng này tập trung vào trang trí các tủ trưng bày sản phẩm thật hấp dẫn và cung cấp dịch vụ tốt. Giá rẻ không nằm trong chiến lược của hãng mỹ phẩm này.

**9. Hoạt động bán lẻ ngoài mạng Internet sẽ trở thành một cuộc cạnh tranh về dịch vụ.**

Cũng như việc những thương hiệu quốc gia xuất hiện ngày càng nhiều hơn, buộc Sears phải thay đổi chiến lược, sự phát triển của Internet buộc các nhà bán lẻ phải thay đổi chiến lược kinh doanh của họ.

Dưới cái bóng quá lớn của Internet, chiến lược

bán hàng nào sẽ có hiệu quả đây? Chúng tôi tin rằng những nhà bán lẻ thành công trong tương lai cần phải chiến thắng trong cuộc cạnh tranh về dịch vụ phụ trợ chứ không phải ở cuộc chơi giá cả. Có thể gọi chiến lược này là phương thức Nordstrom. (Các cửa hàng bán lẻ không thể cạnh tranh với các trang web về mặt giá cả).

Một cửa hàng bán lẻ thành công trong tương lai phải chú trọng vào hai đặc trưng rất quan trọng của hoạt động bán hàng trong thế giới thực, đó là tính có thể sờ nắm được (Touch) và tiết kiệm thời gian (Time), hay có thể gọi là “T ‘n’ T”.

Đặc trưng “có thể sờ nắm” được liên quan đến việc khách hàng có thể cầm nắm, cảm nhận, nếm, ngửi, thử sản phẩm, hay đơn giản là ngắm nghía và đọc các thông tin về sản phẩm đó. (Sau đó, họ có thể xem sản phẩm này qua những hình ảnh đầy màu sắc trên Internet).

Các nhà bán lẻ cần làm cho cửa hàng của họ trở nên gần gũi hơn với khách hàng. Quá nhiều sản phẩm bị khóa chặt trong tủ kính hoặc nhét vào bao bì sẽ ngăn cản nhu cầu được cầm trực tiếp vào sản phẩm

của người mua.

Liên hệ với lý thuyết này, sự thành công của hãng Saturn trong việc tạo dựng một môi trường thân thiện với khách hàng là một cách hay mà nhiều hãng bán lẻ truyền thống khác có thể áp dụng.



Trong nhiều năm, ngành viễn thông có khẩu hiệu "hãy để những ngón tay bạn dạo bước". Trong thời đại Internet, những ngón tay của bạn có thể dạo bước mọi nơi

Sharp Image được đánh giá cao về mức độ dễ tiếp cận trong các cửa hàng của hãng này. Khách hàng được khuyến khích xem trực tiếp hoặc thử rất nhiều thiết bị điện tử trong các cửa hàng này.

Mạng lưới bán mỹ phẩm Sephora cũng là một ví dụ khác cho hoạt động bán lẻ trong tương lai. Với một môi trường hấp dẫn, đội ngũ nhân viên nhiệt tình, và một dây chuyền hoàn hảo, Sephora có

thể thỏa mãn mọi nhu cầu về mỹ phẩm của khách hàng - ngoại trừ một mức giá rẻ. Nếu muốn tìm một mức giá mỹ phẩm cực rẻ, anh phải tìm đến Internet.

mà không bị giới hạn chỉ trên những trang vàng điện thoại.

Những rạp chiếu phim cũng đang thực hiện chiến lược tương tự khi họ đầu tư nâng cấp cơ sở hạ tầng để có thể cạnh tranh với kênh HBO, Showtime, và những bộ phim chiếu miễn phí trên truyền hình. Ngày nay, chúng ta có thể tìm thấy những rạp nhỏ hơn, ghế ngồi to và thoải mái hơn, với những màn hình nhiều góc độ. Ngay cả bỏng ngô bán ở rạp cũng ngon hơn ngày xưa nhiều.

Giá cả không phải là tất cả. Anh có thể uống bia ở nhà cho rẻ, nhưng tối tối, quán bar gần nhà anh vẫn có hàng tá những tay choai choai vào đó giải tỏa muộn phiền dưới ánh đèn mờ ảo.

Đặc tính tiết kiệm thời gian trong chiến lược T ‘n’ T có vẻ rất rõ ràng. Không giống như trên Internet, anh sẽ tiết kiệm thời gian hơn khi mua hàng tại một cửa hiệu trong thế giới thực do không phải chờ

FedEx hay UPS chuyển đến những thứ anh đã đặt mua.

Trên thực tế, tính tiết kiệm thời gian - một nửa của chiến lược T 'n' T - lại không thực sự rõ ràng như thế. Về lý thuyết, anh không phải chờ hàng được chuyển đến khi mua tại các cửa hàng bán lẻ. Nhưng trên thực tế, khách hàng thường rất bực mình khi các cửa hiệu không còn hàng trong kho và được nghe hay đọc những câu như : "Xin quý khách vui lòng quay lại vào tuần sau, khi đó hàng mới về".

Khách hàng trong tương lai sẽ không chấp nhận việc này diễn ra thường xuyên tại các cửa hàng bán lẻ. Tất nhiên, có rất nhiều vấn đề xuất phát từ chiến lược giảm giá thành của các nhà bán lẻ, từ đó sinh ra các hợp đồng đặc biệt, các thương vụ đặc biệt. Từ bỏ chiến lược giá rẻ đồng nghĩa với việc một cửa hàng bán lẻ có thể tập trung vào việc cập nhật những cái mới và hoàn thiện cơ chế bán hàng.

Không kể các siêu thị, các cửa hàng tiện lợi và những loại khác tương tự, quá nửa số khách hàng bước vào một cửa hiệu thông thường rồi lại đi ra tay không. Lý do chính là cửa hàng đó không có thứ mà

họ muốn.

Hầu hết các vụ kinh doanh sẽ không được thực hiện qua mạng. Tuy nhiên, cuộc cách mạng Internet sẽ buộc các hãng phải thay đổi chiến lược kinh doanh của họ. Từ cuộc chơi về giá chuyển sang cạnh tranh về dịch vụ. Hãy thử chiến lược T ‘n’ T.

**10. Các công cụ tìm kiếm trên Internet sẽ mất dần vai trò của chúng.**

Các công cụ tìm kiếm như Yahoo! đang bận rộn với việc bổ sung thêm tính năng mới trong khi cái mà họ nên làm là đóng cửa đập lại để tránh những cơn sóng dữ dội đang ào tới. Các công cụ tìm kiếm đang trở nên kém quan trọng hơn so với trước.

Hãy nghĩ theo hướng này. Mọi người cần phải biết về những thương hiệu trên Internet để có thể sử dụng cho mục đích của họ. Khi cần đến các trang web, họ sẽ trực tiếp truy cập vào đó mà không cần phải dạo qua các công cụ tìm kiếm. Nếu muốn mua một quyển sách, anh sẽ đến trực tiếp trang *Amazon.com* chứ không phải truy cập vào Yahoo! để tìm kiếm các hãng bán sách qua mạng.

Những dự đoán về tương lai kể trên cũng đúng với kinh nghiệm của mỗi cá nhân trong thế giới thực. Giả dụ anh phải chuyển đến sống với một cộng đồng mới, anh có thể tra những trang vàng trong danh bạ điện thoại (Công cụ tìm kiếm trên giấy) mỗi khi muốn đi mua sắm. Sau khi đã quen thuộc với những cửa hàng trong khu vực, anh sẽ không cần nhiều đến những trang vàng đó nữa.

Yahoo! là một cỗ xe chuyên chở được chào đón trên mạng Internet. Điều này thật tuyệt với những người còn đang chân ướt chân ráo trong lĩnh vực này, nhưng lại chẳng có nhiều ý nghĩa đối với những người sử dụng Internet có nhiều kinh nghiệm.

**11. Mạng Internet sẽ thay đổi rất nhiều mặt của ngành cung cấp dịch vụ điện thoại.**

Internet và điện thoại giống nhau trên rất nhiều phương diện. Cả hai đều là phương tiện truyền thông và thông tin, tuy nhiên tỷ lệ hai lĩnh vực này thì có khác nhau.

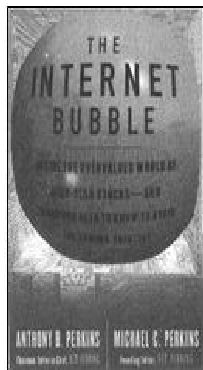
Nếu ở Internet, tỷ lệ thông tin là 80% còn truyền thông là 20% thì điện

thoại ngược lại, 20% thông tin và 80% truyền thông.

Mảng thông tin trên điện thoại lại là mảng kinh doanh lớn dù rằng lượng thông tin qua các cuộc điện thoại chỉ chiếm 20%. Biểu tượng hữu hình cho mảng thông tin này chính là niên giám các trang vàng đúng như khẩu hiệu: “Hãy để cho các ngón tay anh dạo bước”. (Dò tìm số điện thoại trên *Các trang vàng*).

Điều đó sẽ thay đổi. Internet sẽ trở thành một đối thủ trực tiếp của điện thoại. (Cũng may cho những công ty bưu điện là hầu hết mọi người đều sử dụng đường dây điện thoại để truy cập Internet).

Trên khía cạnh truyền thông, thư điện tử sẽ thay thế




Đúng, Bong bóng Internet đã vỡ, như dự đoán trong cuốn sách của Anthony Perkins và Michael Perkins. Nhưng điều đó có nghĩa là sự cáo

cho rất nhiều cuộc điện thoại cũng như gửi fax. Trên khía cạnh thông tin, mạng Internet sẽ trở thành những trang vàng điện tử.

Những gì truyền hình (Tivi) đã làm thay cho truyền thanh (đài), mạng Internet sẽ làm thay cho điện thoại.Tivi hầu như xóa nhòa chức năng tiêu khiển trên đài truyền thanh. Internet cũng sẽ có tác động tương tự đối với mảng thông tin trên điện thoại. Hãy quên bộ phim 777-FILM và 10 phút để nó mở được bộ phim anh yêu thích.

chung của Internet hay không ? Không thật sự như vậy. Theo chúng tôi Internet có một tương lai sáng lạn. Tuy nhiên, những người mua các cổ phiếu Internet với giá cao ngất ngưởng chưa chắc đã có tương lai tươi sáng.

Nhiều người cho rằng, sự thay đổi không thể diễn ra sớm. Người ta đã lãng phí bao nhiêu tiếng bấm số điện thoại gọi cho ai đó ở tổng đài Mỹ để xin trợ giúp?

Hệ thống trả lời điện thoại tự động ở hầu hết các

công ty lớn chẳng bao giờ được yêu thích cả.

Với hệ thống này, người gọi sẽ nhận được rất nhiều lời chỉ dẫn. Sau khi ấn hàng loạt các số, người gọi lại nhận được lời nhắn: “Tất cả nhân viên của chúng tôi hiện đang bận, họ sẽ tiếp quý khách ngay khi xong việc”.

Bằng việc bỏ rào cản này, Internet hứa hẹn sẽ đẩy nhanh chức năng thông tin mà trước đây chủ yếu được chuyển tải qua điện thoại.

Tất cả những việc như đặt vé máy bay, vé xem phim, xem nhạc rock, các sự kiện thể thao, đặt bàn ăn ở nhà hàng và các hoạt động đặt trước khác là một số chuyển đổi liên quan đến thông tin từ điện thoại sang Internet.

## 12. Sẽ có những cản trở lớn trên Internet.

Bên cạnh những tiên đoán lạc quan của chúng tôi, mạng Internet cũng đương đầu với những cản trở lớn trong tương lai gần.

Thứ nhất, bản thân Internet là một thứ bong bóng. Đó là do hai thanh niên chưa đến 30 tuổi xây dựng một trang web với 30 triệu đô-la vốn đầu tư ban đầu không thể ngay lập tức phù phép để trang web đó thành đáng giá 3 tỷ đô-la được. Vì vậy, bong bóng đó đã nổ tung.

Dù thực tế có nhiều trang web kinh doanh thành công, nhưng nhìn chung ngày càng khó kiếm tiền trên mạng. Internet có dung lượng lớn, nhưng ranh giới nhỏ (khoảng cách lề nhỏ). Nói cách khác, đó là một trò chơi giá cả. Những nhà đầu tư đã không hiểu một cách chân thực bản chất của phương tiện truyền thông đại chúng này. Khi Internet trở nên phổ biến rộng rãi, nó sẽ không mang lại lợi nhuận ghê gớm nữa. Thế mà lợi nhuận lại chính là cái mà rốt cục thị trường chứng khoán phố Wall tìm kiếm.

Internet sẽ sống sót và phát đạt. Nhưng nhiều công ty kinh doanh dịch vụ Internet thì không.

Cản trở thứ hai là vấn đề thuế. Hiện tại các bang và liên bang của Mỹ vẫn chưa thu thuế trên Internet.

Điều này sẽ thay đổi. 46 bang, 4831 thành phố,

1151 hạt đánh thuế kinh doanh sẽ không thả lỏng Internet mãi. Sớm hay muộn họ cũng sẽ muốn có phần của mình. Giá chiếc máy tính chúng tôi mua gần đây qua Internet sẽ tăng thêm 111,72 đô-la nữa (để đảm bảo chi trả được thuế) với điều kiện mua tại địa bàn đó. Sớm hay muộn, những thống đốc, thị trưởng hay những nhân viên thuế của các hạt cũng muốn thu khoản tiền 111,72 đô-la này. Anh có thể tin vào điều đó.

Chuyện gì sẽ xảy ra tiếp theo? Cái gì sẽ đến sau Internet? Cuộc cách mạng công nghệ nào sẽ là cuộc cách mạng tiếp theo trong thập kỷ đầu tiên của thiên niên kỷ mới? Ai mà biết được?

- Đó có thể là một máy tính quang học với các lượng tử ánh sáng chuyển tải hình ảnh quả bóng thay vì điện tử. Sự phát triển như vậy có thể giảm đáng kể kích cỡ và làm tăng tốc độ cũng như khả năng lưu trữ của tất cả các thiết bị máy tính, biến quy luật của Moore[3] thành trò đùa.

- Đó cũng có thể là một động cơ mới, rất nhẹ, hiệu quả cao và siêu khỏe. Một sản phẩm như vậy có thể cách mạng hóa các ngành công nghiệp vận

tải: ngành sản xuất ô tô, máy bay, đóng tầu, xe lửa.

- Đó cũng có thể là một phát triển mới về gen, đặc biệt là trong lĩnh vực nông nghiệp. Một phát triển như vậy, có thể cách mạng hóa cách thức trồng cây, chăm bón và thu hoạch.

Cho dù tương lai có thế nào, thì anh cũng có thể chắc chắn một điều: đó sẽ là một phát triển gây bất ổn định. Điều đó sẽ thay đổi cách thức kinh doanh của anh cũng như cách anh xây dựng thương hiệu.

Và chắc chắn sẽ có thêm nhiều quy luật về xây dựng thương hiệu nữa.

# CHỈ MỤC

*A*

*Absolut, 49, 65, 97, 159*

*Act, 59*

*Acura, 113, 128, 241*

*Alcoa, 105, 347*

*Amazon.com, 191, 195, 213, 223, 241, 265, 277, 291, 305, 315, 347*

*Anheuser-Busch, 105, 241*

*Arch Deluxe, 97, 159*

*Asahi, 59, 151*

*AskJeeves.com, 241*

*AT&T, 171, 195, 277, 333*

*Autobytel.com, 195, 241*

*Avis, 139, 145, 265*

*B*

*Babies, 29, 128*

*Babies, 29*

*Babies, 29*

*Babies, 128*

*Babies, 128*

*Band-Aid, 35, 49, 113*

*Barilla, 43, 151*

*Barnes & Noble, 195, 223, 241*

*Bayer, 23, 87*

*Big Star, 65, 151*

*Bill Gates, 13, 241, 265, 315, 333*

*Black & Decker, 65, 128, 315*

*Bluemountain.com, 223, 241, 305*

*BMW, 49, 159, 177, 183, 241, 291*

*Broadcast.com, 315, 333*

*Budweiser, 13, 43, 87, 145, 159, 241, 315*

*Buick, 23, 128, 241*

*Burger King, 97, 145, 159, 241, 265, 291*

*Busch, 87, 105, 241, 315*

*Business Week, 35, 195, 333*

*Buy.com, 223, 241, 315, 347*

*C*

*CÁC THƯƠNG HIỆU MỞ RỘNG, 5, 87*

*Cadillac, 49, 65, 113, 122, 128, 241, 315*

*Callaway, 65, 73*

*Calvin Klein, 241, 265*

*Canon, 81, 171*

*Cars.com, 223*

*Catera, 122, 315*

*Charles Schwab, 35, 191, 195, 223, 241*

*Chevrolet, 23, 49, 128, 177, 223, 241, 265*

*Chivas Regal, 65*

*Chrysler, 105, 223, 241*

*Cimarron, 122, 315*

*Citibank, 165, 187, 195, 223*

*CNET.com, 241*

*CNN, 35, 195, 213, 305*

*Coca-Cola, 35, 43, 49, 59, 65, 73, 87, 97, 113, 128, 145, 151, 159, 183, 184, 186, 223, 241, 265, 277, 291, 315, 371*

*Compaq, 35, 43, 105, 151, 171, 191, 195, 241, 265, 277, 333*

*CompUSA, 29, 347*

*CompuServe, 315*

*Consumer Reports, 65, 213*

*Coors, 87, 151, 159, 223*

*Corona Extra, 151*

*Corvette, 23, 128*

*Crowne Plaza, 122, 165*

*Crystal Pepsi, 87, 159*

*D*

*Daewoo, 241*

*DealTime.com, 195, 347*

*Dell Computer, 191, 265, 305, 315*

*DeWalt, 315*

*DieHard, 241, 374*

*Diesel, 65, 151, 241*

*Diet Coke, 23, 87*

*Diet Pepsi, 23, 87*

*Disney, 128, 223, 241, 291, 371*

*DKNY, 122*

*Dom Pérignon, 65, 151*

*Donna Karan, 122, 241*

*Drugstore.com, 223, 241*

*Duracell, 97, 265*

*E*

*Emery Air Freight, 49*

*Energizer, 97, 265*

*ESPN, 35, 128, 213*

*eToys.com, 191, 223*

*Evian, 13, 87, 291*

*F*

*Federal Express (Fedex), 145*

*Forbes, 35, 195, 241, 333, 369*

*Forrester Research, 195, 277, 369*

*Fortune, 35, 128, 241, 305, 315, 333*

*Free-PC, 191, 277*

*FUBU, 241*

*Fuji, 97, 145, 265*

*Furniture.com, 191, 223, 241, 265, 291*

*G*

*Gap, 29, 315*

*Gateway, 35, 333, 347*

*General Dynamics, 65, 105*

*General Foods, 105, 113, 241*

*General Mills, 128*

*General Motors, 65, 105, 113, 122, 128, 191, 265, 277*

*Gillette, 23, 113, 241*

*Goodyear, 43, 241, 265, 315*

*H*

*Heineken, 35, 87, 151, 177, 371*

*Heinz, 23, 43, 59, 87, 241, 277*

*Hertz, 35, 43, 59, 65, 145, 241, 265, 291, 315*

*Holiday Inn, 122, 165*

*Home Depot, 29, 241, 347, 374*

*Honda, 49, 113, 128, 151*

*I*

*IBM, 35, 65, 87, 105, 113, 128, 145, 165, 171, 187, 265, 315, 373*

*Infoseek, 305*

*Intel, 29, 35, 105, 113, 151, 165, 171, 223, 291, 315, 333*

*Intendchange.com, 265*

*International Harvester, 105*

*J*

*Jell-O, 35, 49, 87, 188, 241*

*John Deere, 145*

*Johnson & Johnson, 73*

*K*

*Kleenex, 23, 49, 183*

*Kodak, 59, 73, 97, 105, 145, 171, 223, 241, 265, 315*

*Kraft, 113, 185, 188, 241*

*Kroger, 87, 223*

*L*

*L.L. Bean, 347*

*Levi Strauss, 23*

*Lexus, 105, 113, 128, 315*

*Lincoln, 113, 315*

*Little Caesars, 29, 73, 159, 181, 241*

*Living.com, 191, 223, 265*

*Lumina, 23*

*Lycos, 277, 305*

*M*

*Mach, 113, 347*

*Malibu, 23*

*Marlboro, 87, 165, 223, 291*

*Marquis by Waterford, 122*

*Matsushita, 81*

*Mercedes-Benz, 49, 65, 73, 151, 177, 223, 265, 277, 291*

*Merrill Lynch, 195, 369*

*Michelob, 87, 105, 315*

*Mobil, 139, 277*

*Monster.com, 191, 223, 241, 265, 347*

*Montblanc, 49, 65*

*Mortgage.com, 223*

*Mountain Dew, 87, 128*

*Mustang, 105, 122*

*N*

*Nabisco, 87, 105, 113, 223, 241*

*National Car Rental, 105, 241*

*National Enquirer, 35, 277*

*NBC, 105, 195, 371*

*NetZero, 277*

*New Coke, 65, 113*

*New York Times, 35, 139, 333*

*Newsweek, 195, 241*

*Nike, 43, 139, 186, 265, 291*

*Nilla, 241*

*Nissan, 113, 151, 241, 291*

*Nokia, 29, 223, 277, 333*

*Nordstrom, 223, 315, 347*

*Nutrasweet, 87*

*O*

*Office Depot, 97, 241*

*Oldsmobile, 128*

*Olive Garden, 128, 315*

*Oracle, 35, 43, 241, 315*

*Orville Redenbacher, 113, 241*

*P*

*Panasonic, 177*

*Pathfinder, 305*

*People, 128, 305*

*Pepsi-Cola, 87, 97, 145, 241, 265*

*Perdue, 187, 277*

*Pets.com, 191, 223, 277*

*Petstore.com, 223*

*Philips, 277, 333, 373*

*Pizza Hut, 29, 159*

*Planet Hollywood, 97, 241*

*PlanetRx, 241*

*PlayStation, 97, 113*

*Polaroid, 59, 73, 315*

*Pontiac, 23, 128, 241*

*Pop-Tarts, 87, 113*

*Prego, 49, 177*

*Priceline.com, 195, 213, 223, 241, 277, 305*

*Procter & Gamble, 23, 113, 171, 195*

*Q*

*Q-Tips, 35*

*QUY LUẬT BIẾN ĐỔI, 7, 347*

*QUY LUẬT BIÊN GIỚI, 6, 151*

*QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU CHỊ EM, 97*

*QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU CHỊ EM, 6, 128*

*QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU MỞ RỘNG, 5, 87*

*QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU PHỤ, 6, 122*

*QUY LUẬT CHẤT LƯỢNG, 5, 65*

*QUY LUẬT CHỈ MỘT, 7, 195*

*QUY LUẬT CHỦ NGHĨA TOÀN CẦU, 7, 291*

*QUY LUẬT CÔNG TY, 5, 113*

*QUY LUẬT CỦA SỰ CHIA TÁCH, 7, 333*

*QUY LUẬT ĐẶC THÙ, 6, 177*

*QUY LUẬT ĐƠN NHẤT, 7, 265*

*QUY LUẬT ĐỒNG BỘ, 6, 159*

*QUY LUẬT DÒNG SẢN PHẨM, 5, 73*

*QUY LUẬT KIỂU DÁNG, 6, 139*

*QUY LUẬT MÀU SẮC, 6, 145*

*QUY LUẬT MỞ RỘNG THƯƠNG HIỆU, 5, 23*

*QUY LUẬT THƯƠNG HIỆU KHÁI QUÁT, 5, 105*

*QUY LUẬT PHÙ PHIẾM, 7, 315*

*QUY LUẬT PHƯỜNG HỘI, 184*

*QUY LUẬT PHƯỜNG HỘI, 5, 97*

*QUY LUẬT QUẢNG BÁ, 5, 35*

*QUY LUẬT QUẢNG CÁO, 5, 7, 43, 277*

*QUY LUẬT QUẢNG CÁO TRÊN INTERNET, 7, 277*

*QUY LUẬT TÊN HIỆU, 97*

*QUY LUẬT TÊN HIỆU, 5, 81*

*QUY LUẬT TÊN RIÊNG, 7, 241*

*QUY LUẬT TÊN THÔNG DỤNG, 7, 223*

*QUY LUẬT THAY ĐỔI, 6, 165*

*QUY LUẬT THỜI GIAN, 7, 305*

*QUY LUẬT HƯỚNG TÂM, 65*

*QUY LUẬT HƯỚNG TÂM, 5, 29*

*QUY LUẬT TÍN NHIỆM, 5, 59*

*QUY LUẬT TỪ KHÓA, 5, 49*

*QUY LUẬT "SINH LÃO BỆNH TỬ", 6, 171*

*QUY LUẬT TƯƠNG TÁC, 7, 213*

*R*

*Ralph Lauren, 139, 241, 265*

*RealEstate.com, 223*

*Red Bull, 151, 291*

*Red Lobster, 128, 315*

*Replay, 65, 151*

*Reynolds Wrap, 35, 49*

*Rinso, 171*

*Rollerblade, 35, 49, 73*

*Rolls-Royce, 29, 65, 139, 165*

*Rx.com, 223*

*S*

*Salon, 195, 213*

*SAP, 35, 43, 333*

*Saturn, 347*

*Sears, Roebuck, 105, 291, 374*

*Shell, 139, 277*

*Silk, 13, 35*

*Slate, 195, 213*

*Sony, 113, 171, 223, 291*

*Sports Illustrated, 128*

*Staples, 97, 105, 195*

*Sterling Drug, 87*

*Stolichnaya, 49, 73, 159*

*Subway, 29, 291*

*Sun Microsystems, 35, 241, 265*

*T*

*Tab, 23, 87*

*Tanqueray, 159*

*Tập đoàn Microsoft, 333*

*Taurus, 122*

*Tide, 113, 171*

*Time, 35, 128, 181, 195, 213, 241, 305, 315, 333, 347*

*Time Warner, 305, 333*

*Toshiba, 43, 333*

*Toyota, 49, 105, 113, 128, 151, 291, 315*

*Trên Internet, 213, 265, 277*

*TRÊN INTERNET, 7, 277*

*Tylenol, 23, 87, 113, 277V*

*Vaseline Intensive Care, 23, 105*

*Visa, 23, 43, 59*

*Volvo, 49, 159, 177, 223, 241, 265, 291*

*W*

*Wal-Mart, 13, 35, 43, 105, 177, 223, 291, 347, 374*

*Waterford, 122*

*Webvan, 195*

*Wm. Wrigley Jr. Company, 128*

*Women.com, 223, 241*

*X*

*Xây dựng thương hiệu, 13, 65, 122, 159, 223, 241*

*XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU, 1, 21, 380*

*Y*

*Yahoo, 191, 195, 223, 241, 277, 291, 305, 315, 347, 369, 371, 373, 374*

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ "brand" là "thương hiệu" tức một dạng tắt của cụm từ "thương hiệu thương mại". Tuy nhiên chúng tôi cho rằng dịch "brand" là "thương hiệu" sẽ không chính xác vì không chỉ có các công ty và tập đoàn có brand mà ngay cả những tổ chức không hề kinh doanh hay có hoạt động thương mại như các tổ chức phi chính phủ, phi lợi nhuận như tổ chức Chữ Thập Đỏ (Red Cross) hay Quỹ Bảo vệ Động vật Hoang dã (WWF) cũng có brand của họ. Hơn nữa, việc chuyển ngữ như vậy sẽ gây nhiều nhầm lẫn về mặt từ gốc với thuật ngữ "trademark". Trong cuốn sách này, cũng như tất cả các cuốn sách về tiếp thị và xây dựng thương hiệu của cùng nhóm dịch và hiệu đính của Công ty Sách Alpha, thuật ngữ "brand" sẽ được chuyển ngữ thành "thương hiệu" và "trademark" sẽ được gọi là "thương hiệu đăng ký".

1. Khách quen: regular market/ regular customers. Khái niệm market trong marketing còn để chỉ tập thể các khách hàng có một số đặc điểm chung nào đó.

1. Thuyền trưởng Ahab: nhân vật chính trong phim Moby Dick dựa trên tiểu thuyết cùng tên của Herman Melville. Đó là một người đã cố gắng giết chết con cá voi Moby Dick ròng rã nhiều năm kể từ khi bị mất một chân trong cuộc chiến với nó. Ahab đã khiến các thủy thủ đoàn và con tàu của mình lâm nguy trong cuộc

chiến đấu để giết con cá voi.
2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.
3. Ally McBeal: tên một sêri phim truyền hình nổi tiếng của Mỹ, cũng là tên nhân vật chính.
1. Đây là một phép chơi chữ. Logo biểu tượng của Những trang vàng là hình mấy ngón tay di chuyển.
2. Daily Bugle: một tờ báo giả tưởng của thành phố New York, là phần không thể thiếu của Marvel Universe (những tập truyện tranh giả tưởng do công ty Marvel Comics xuất bản). Nổi tiếng nhất trong số các truyện tranh của công ty này là Người Nhện.
3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.
1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng

Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

3. Yahoo đang phải nhường bước cho Google. Lần đầu tiên xuất hiện trong Danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất thế giới năm 2005 của Interbrand, giá trị thương hiệu của Google đã là 8,461 tỷ đô-la, đứng thứ 38 trong danh sách, trong khi giá trị thương hiệu của Yahoo!, dù là chiến binh lâu năm, chỉ là 5,256 tỷ đô-la, đứng cách Google 20 bậc xếp thứ 58 trong tổng sắp (mặc dù giá trị thương hiệu đã tăng lên 16% so với năm 2004).

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình

nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com

4. Đây là một cách chơi chữ, "bullish" có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.

1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.

1. Luật Gresham (Gresham's law): Giả thuyết của nhà

tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: "Bad money drives good money out of circulation". (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.

2. Theo Kotler trong "Các quy luật marketing", có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng

1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam's Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam

và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: "Take a bite!" (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

1. Greenpeace, Healthy Choice, và SnackWell's: theo thứ tự là tổ chức Hòa bình Xanh (tổ chức phi chính phủ được thành lập với mục tiêu bảo vệ môi trường), Healthy Choice (thương hiệu thực phẩm đông lạnh và được giữ lạnh do công ty ConAgra Foods Inc. sở hữu). Theo lịch sử của công ty ConAgra, thương hiệu này ra đời sau khi CEO của ConAgra là Charles "Mike" Harper bị một cơn đau tim năm 1985. Bị buộc phải thay đổi chế độ ăn uống, ông đã đưa ra ý tưởng về một dòng sản phẩm đông lạnh tốt hơn cho sức khỏe. ConAgra hiện đang bán nhiều món ăn dưới thương hiệu Healthy Choice, trong đó có các bữa trưa được giữ lạnh, các món ăn phụ, thịt đông lạnh bán theo lát, súp đóng hộp, kem, bánh mỳ,

nước sốt mỳ Ý và cả bắp răng bơ. SnackWell's là thương hiệu đồ ăn nhẹ của Kraft Food Inc, một công ty thực phẩm của Mỹ.

2. Golden Arches: biểu tượng chiếc cổng vàng này là biểu tượng nổi tiếng của McDonald's, một công ty sở hữu chuỗi nhà hàng bán đồ ăn nhanh có trụ sở tại Chicago (Mỹ). Công ty ra đời năm 1953, và khi đó Dick và Mac McDonald - hai nhà sáng lập, đã bắt đầu nhượng quyền sử dụng thương hiệu của công ty họ. Biểu tượng có hình hai chiếc cổng vòm ở hai bên hình ảnh một quầy bán bánh hamburger lưu động. Khi được nhìn từ một góc độ nào đó, biểu tượng này khiến người ta liên tưởng đến chữ cái M, và đã được biến thể thành logo của công ty. Mặc dù trên thực tế McDonald's đã bỏ hình ảnh các cổng vòm này khỏi các nhà hàng của mình từ những năm 60 của thế kỷ 20, Golden Arches vẫn còn tồn tại trong logo công ty và thường được sử dụng như một thuật ngữ phổ biến để nói đến công ty McDonald's. Cái tên này còn được hiểu rộng hơn như là một dấu hiệu của chủ nghĩa tư bản hay sự toàn cầu hóa vì công ty McDonald's là một trong những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).

3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ

Đức.
4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M’s được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M’s là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ “Mars & Murrie” (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M’s ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M’s có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M’s được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy’s: thương hiệu Macy’s là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy’s là môt phần của Federated Department Stores. Macy’s được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm

lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.

1. "War" trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ "to be" trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.

2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản

hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.

1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.

2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.

3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục

4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino's Pizza, Little Caesars và Papa John's.

1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên

radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.
2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều

cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.

3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. "Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông" tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).

4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở

hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.

5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.

6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.

7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.

1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế

giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế kỷ 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.

1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.

2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ.

Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).

1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.

2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo

của Mỹ.
4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho

các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…

3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.

5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.

6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp

phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul, và hip hop, và anh được coi là "Linh hồn của Minneapolis". Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.

1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.

1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.

1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald's.

2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt

Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.
3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.
1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.

2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.

3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.

1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.

2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.

1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng

cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It’s the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.

1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.

1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.

1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh

chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.

2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).

3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.

1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn

vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

1. Tài sản của một công ty, ngoài tài sản lưu động (current assets) và tài sản cố định (fixed assets) còn có tài sản vô hình hay tài sản phi vật thể (intangible asset). Đó là tên tuổi của công ty (goodwill) và là một thứ tài sản có thể đem ra kinh doanh được.

2. Chaebol = tập đoàn tài phiệt; đây là loại conglomerate (tập đoàn đại xí nghiệp) của Hàn Quốc, quản lý theo lối gia đình, khống chế nền kinh tế Hàn Quốc và phát triển từ việc kế thừa hình thức tập đoàn Zaibatsu (tài phiệt) của Nhật độc quyền khống chế nền kinh tế Triều Tiên sau Thế chiến II.

Edom là một khu vực lịch sử định cư của người Semite thuộc miền Nam Levant nằm ở phía nam của xứ Judea và Biển Chết, phần lớn ở Negev. Nó được đề cập trong các hồ sơKinh Thánh là Vương quốc Edom thời kỳ đồ sắt tại thiên niên kỷ 1 TCN.

Cựu Thế giới (The Old World): bao gồm các phần của trái đất được người châu Âu biết đến trước khi Christopher Columbus trong chuyến hải hành của mình phát hiện ra châu Mỹ vào năm 1492, bao gồm: châu Âu, châu Á và châu Phi (một cách tổng thể gọi là đại lục Phi-Á – Âu) và các đảo bao quanh. Thuật ngữ này được dùng phân biệt với thuật ngữ Tân Thế giới (The New World), gồm cả châu Mỹ.
Sephardic Jews / Sephardi Jews / Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha. Những người này bị trục xuất khỏi Tây Ban Nha vào năm 1492 và phải chạy trốn sang các nước Hồi giáo thuộc Đế quốc Ottoman, tạo ra ngôn ngữ của riêng mình chủ yếu là tiếng Tây Ban Nha pha lẫn với một số từ Hebrew.
Baron von Rothschild: thuộc Gia tộc Rothschild là một gia tộc Do Thái có nguồn gốc từ Frankfurt, Đức. Họ đã tạo nên một đế chế tài chính – ngân hàng tại châu Âu bắt đầu từ cuối thế kỷ 18.
Khả Hãn (Khan): một danh hiệu dành cho những người cai trị và các quan chức ở các vùng Trung Á, Afghanistan và một số quốc gia Hồi giáo khác.
Dhimmi: là một thuật ngữ lịch sử đối với công dân không phải Hồi giáo sống tại một nhà nước Hồi giáo. Theo nghĩa đen có nghĩa là “người được bảo vệ.” Theo

các học giả, quyền lợi của các dhimmis được bảo vệ đầy đủ trong cộng đồng của họ, nhưng trong vai trò là những công dân trong quốc gia Hồi giáo, họ phải chịu những hạn chế nhất định và phải trả thuế jizya.
Great Schism: Sự chia rẽ chính thức (1054) giữa Chính thống giáo Đông Phương (Eastern Orthodox Church) và Giáo hội Công giáo Rôma (Roman Catholic Church).
Mizrahic Jews / Mizrahim: nhóm người Do Thái sống trong các cộng đồng ở Trung Đông và Bắc Phi.
Gen: một đơn vị di truyền được chuyển từ cha mẹ sang con cái và được dùng để xác định một số đặc tính của con cái.
Khazars: là một dân tộc Turkic bán du mục đã tạo ra một đế chế giữa những năm cuối thế kỷ 7 và thế kỷ 10 (650-965). Đế chế Khazars thống trị khu vực rộng lớn kéo dài từ Thảo nguyên Volga-Don đến Đông Crimea và Bắc Caucasus.
DNA ty thể: mitochondrial DNA – mtDNA. DNA ty thể là cơ sở của nhân tố di truyền ngoài nhân.
Châu Phi hạ-Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là khu vực của lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara.
Y-chromosome: nhiễm sắc thể Y. Là một cấu trúc có tổ chức của ADN và protein nằm trong các tế bào.
Haplotype: là một đại diện của DNA nằm dọc theo sợi

nhiễm sắc thể.
Khazar Khaganate (Hãn quốc Kazan): là tên một liên minh các dân tộc du mục thuộc các dân tộc Turk ở khu vực dãy núi Altai và cũng là tên gọi một hãn quốc hùng mạnh ở Trung Á trong giai đoạn từ thế kỷ 6 tới thế kỷ 7.
Cách ly di truyền: genetic isolation.
Lowlands (các vùng đất thấp): các khu vực của Scotland nằm ở phía nam và phía đông của vùng cao nguyên.
Ngôn ngữ Slavic: một nhóm các ngôn ngữ liên quan khá chặt chẽ của các dân tộc Slavơ và một nhóm nhỏ của các ngôn ngữ Ấn – Âu, được dùng ở hầu hết các nước Đông Âu, phần lớn các nước vùng Balkan, các bộ phận của Trung Âu và vùng Bắc của châu Á.
Anusim là những người Do Thái, theo luật Do Thái (halakha), đã bị buộc phải từ bỏ đạo Do Thái ngược lại ý muốn của họ, thường khi buộc phải chuyển đổi sang tôn giáo khác. Thuật ngữ này xuất phát từ cụm từ Talmudic "`averah b'ones (Hebrew: עבירהבאונס )", có nghĩa là "một sự vi phạm bắt buộc".
Krymchaks: là một cộng đồng sắc tộc – tôn giáo của vùng Crimea bắt nguồn từ các tín đồ nói tiếng Turkic của Rabbinic Judaism. Theo lịch sử họ sống ở gần gũi với người Crimean Karaites.
Crimean Karaites: là những người thực hành Karaism là

hình thức ban đầu của Do Thái giáo theo mặc khải của Thiên Chúa trong Kinh Torah. Karaite Judaism từ chối những bổ sung sau này của Tanakh (Kinh Thánh Hebrew như Khẩu Luật Rabbinic (Rabbinic Oral Law) và đặt trách nhiệm cuối cùng của việc giải thích Thánh Kinh cho từng cá nhân.

Turkic: Các dân tộc Turkic là một nhóm các sắc tộc sống ở miền Bắc, Đông, Trung và Tây Á, Tây Bắc Trung Quốc và các vùng của Đông Âu.

Do Thái giáo Rabbinic hay Rabbinism là dòng chính của Do Thái giáo từ thế kỷ thứ 6, sau khi Talmud Babylon được quy điển hóa. Phát triển từ Do Thái giáo Pharisaic, Do Thái giáo Rabbinic dựa trên niềm tin rằng tại núi Sinai, Moses đã nhận được từ Thiên Chúa "Torah Viết", cùng với lời giải thích bằng miệng, được gọi là "Torah Nói" mà Moses đã truyền lại cho mọi người.

Do Thái giáo Karaite hay Karaism là một phong trào của người Do Thái đặc trưng bởi sự công nhận Tanakh là thẩm quyền pháp lý tối cao duy nhất trong Halakha và thần học. Đó là khác biệt của Do Thái giáo Karaite với Do Thái giáo Rabbinic. Do Thái giáo Rabbinic coi Torah Nói, như đã hệ thống hóa trong Talmud và các văn bản tiếp theo, là những giải thích có thẩm quyền của Torah. Còn Do Thái giáo Karaite giữ thái độ rằng tất cả các giới răn mà Thiên Chúa truyền lại cho Moses đã được ghi

nhận trong Torah Viết mà không cần bổ sung hoặc giải thích của Torah Nói. Kết quả là, người Do Thái Karaite không chấp nhận các truyền thống truyền miệng trong Talmud và các văn bản khác.
Châu Phi Hạ Sahara (Sub-Saharan Africa): về mặt địa lý, là phần lục địa châu Phi nằm ở phía nam của sa mạc Sahara. Về mặt chính trị, nó bao gồm tất cả các nước châu Phi toàn bộ hay một phần nằm ở phía nam của sa mạc Sahara (ngoại trừ Sudan).
Đế chế Songhai (Songhai Empire): là quốc gia Songhai đã thống trị Tây Sahel trong thế kỷ 15 và 16. Sahel là vùng khí hậu sinh thái và địa sinh học của quá trình chuyển đổi ở châu Phi giữa sa mạc Sahara ở phía bắc và Sudanian Savanna ở phía nam.
Do Thái giáo quy phạm (normative Judaism): theo truyền thống, việc thực hành Do Thái giáo được dành cho việc nghiên cứu Kinh Torah và chấp hành các luật lệ và điều răn. Trong Do Thái giáo quy phạm, Torah và luật Do Thái là không thay đổi, nhưng cách diễn giải của luật là cởi mở hơn. Nó được coi là một mitzvah (giới luật) để nghiên cứu và hiểu luật.
The Syrian Malabar Nasrani là một nhóm ethno-religious từ Kerala, Ấn Độ. Nó ám chỉ những người đã trở thành Kitô hữu ở bờ biển Malabar trong những ngày đầu của Kitô giáo, bao gồm cả người bản địa và người Do Thái

Diaspora ở Kerala. Tên gọi Nasrani được cho là xuất phát từ tên Nazarét được sử dụng bởi các Kitô hữu Do Thái cổ xưa ở vùng Cận Đông đã tin vào thiên tính của Chúa Jesus, nhưng vẫn bám víu vào rất nhiều các nghi lễ Mosaic.
Nhiễm sắc thể Y Aaron (Y-chromosomal Aaron): là tên được đặt cho giả thuyết tổ tiên chung gần đây nhất của nhiều người trong tầng lớp tư tế Do Thái (Jewish priestly caste) theo phụ hệ được gọi là Kohanim (số ít là "Kohen", "Cohen", hoặc Kohane). Theo Kinh Torah, tổ tiên này được xác định là Aaron, anh em trai của Moses. Do đó, tổ tiên chung gần đây nhất theo giả thuyết được đặt tên là "nhiễm sắc thể Y Aaron", tương tự với "nhiễm sắc thể Y Adam".
Amerindian: là bất kỳ thành viên của các dân tộc sống ở Bắc hay Nam Mỹ trước khi người châu Âu đến.
Sabra (Hebrew: צבר) là một từ lóng không chính thức dùng để chỉ người Do Thái Israel sinh ra tại Israel.
Sephardic Haredim là những người Do Thái gốc Sephardi và Mizrahi theo Do Thái giáo Heradi.
Moses Mendelssohn (1729-1786) là một triết gia Do Thái Đức, là người đã khởi nguồn Haskalah.
Yishuv là tên gọi cộng đồng người Do Thái ở Vùng đất Israel giữa những năm 1880 và 1948, khi Israel tuyên bố trở thành một nhà nước độc lập. Cộng đồng Do Thái

Yishuv đóng vai trò quan trọng trong việc đặt nền móng cho một Nhà nước Israel đã được trù liệu. Trong khi truyền thống và lịch sử Do Thái là lớp nền móng đầu tiên trong việc định hình Nhà nước Israel hiện đại, Yishuv là lớp thứ hai.

Con đường này được cho là bắt đầu từ nơi Chúa Jesus bị xét xử tới nơi Người bị đóng đinh và chôn cất tại đồi Golgotha.

Halutz trong tiếng Hebrew có nghĩa là tiên phong.

Hindu đề cập đến bất cứ ai tự coi mình như văn hóa, sắc tộc hoặc tôn giáo gắn liền với các khía cạnh của Ấn Độ giáo (Hindusm).

Intifada: phong trào nổi dậy của người Palestine chống lại Israel.

Um Kulthoum: một ca sỹ, nhạc sỹ và nữ diễn viên điện ảnh Ai Cập nổi tiếng quốc tế trong những năm 1920-1970.

Trong ý nghĩa chính của nó, mitzvah trong tiếng Hebrew đề cập đến giới luật và những điều răn của Chúa. Nó được sử dụng trong Do Thái giáo Rabbinic để nói đến 613 điều răn trong Torah ở núi Sinai và cộng thêm bảy điều răn khác đặt ra sau đó, tổng số là 620.

Aggadah đề cập đến văn bản chú giải không mang tính pháp lý trong văn học cổ điển của giáo đoàn Do Thái giáo, đặc biệt được ghi lại trong Talmud và Midrash.

Midrash là một phương pháp giải thích những câu chuyện Kinh Thánh vượt ra ngoài những chắt lọc đơn giản của giáo lý tôn giáo, pháp lý, hoặc đạo đức. Những giải thích này được các Rabbi điền vào những "khoảng trống" được tìm thấy trong Kinh Torah.
Beatnik là một khuôn mẫu truyền thông thịnh hành trong suốt những năm 1950 đến giữa những năm 1960, trưng bày những khía cạnh nông cạn của phong trào văn hóa Beat trong những năm 1950.
Định cư Pale (The Pale of Settlement): là thuật ngữ được đặt cho một khu vực của Đế quốc Nga, trong đó người Do Thái được phép thường trú, còn vượt qua đó thì bị cấm.
Nickelodeon: rạp chiếu phim nhỏ, vé năm xu, thịnh hành ở Mỹ trong những năm 1905-1915.
Miriam là chị gái của Moses và Aaron, và là con gái duy nhất của Amram và Jochebed. Bà là một tiên tri và xuất hiện đầu tiên trong Sách Xuất Hành trong Kinh Thánh Hebrew.
Deborah là một tiên tri của Thiên Chúa của Israel, Thẩm phán thứ tư của Israel thời tiền quân chủ, cũng là một chiến binh và là vợ của Lapidoth theo Sách Thẩm Phán. Là nữ thẩm phán duy nhất được đề cập trong Kinh Thánh, Deborah dẫn đầu cuộc phản công thành công chống lại các lực lượng của Jabin – Vua Canaan – và chỉ

huy quân đội của ông là Sisera. Câu chuyện được kể lại trong chương 4 Sách Thẩm Phán.
Amidah cũng gọi là Shmoneh Esreh (18“ ,שמנה עשרה lời cầu nguyện”), là kinh cầu nguyện chính của nghi lễ Do Thái giáo. Người Do Thái giáo cầu nguyện Amidah tại mỗi trong ba lễ cầu nguyện trong một ngày điển hình: buổi sáng, buổi chiều, và buổi tối.
Bức tường Âm thanh chính là tốc độ của âm thanh truyền trong không khí, khoảng 336m/s. Khi tốc độ của một vật di chuyển trong không khí từ thấp hơn, tăng dần đến mức đạt và vượt tốc độ này thì người ta nói rằng nó đã vượt qua “bức tường âm thanh”.
Indie rock là một thể loại nhạc alternative (Alternative rock) có nguồn gốc từ Vương quốc Anh trong những năm 1980.
Haggadah là một văn bản Do Thái quy định thứ tự của bữa ăn tối trong ngày lễ Vượt Qua.
Shtetls là những thị trấn nhỏ với dân số Do Thái lớn tồn tại ở Trung và Đông Âu trước Holocaust.
Arcade: hành lang có mái che với các cửa hàng và quầy ở hai bên.
Mesopotamia: vùng Lưỡng Hà nằm giữa hai con sông Euphrates và Tigris, ngày nay bao gồm lãnh thổ Iraq, Kuwait, Đông Bắc Syria, và phần nhỏ của Đông Nam Thổ Nhĩ Kỳ và Tây Nam Iran. Đây được coi là “cái nôi

của văn minh” nhân loại.
Đế quốc La Mã (Roman Empire) (thế kỷ 1 TCN – thế kỷ 5, 6 CN): là một đế quốc lớn nhất trong lịch sử thế giới bao gồm lãnh thổ các quốc gia bao quanh Địa Trung Hải ngày nay của châu Âu, châu Phi và châu Á. Ba thành phố lớn của nó là Rome (thuộc Ý), Alexandria (thuộc Ai Cập) và Antioch (thuộc Thổ Nhĩ Kỳ). Năm 285, Hoàng đế Diocletianus phân chia Đế chế thành Đế quốc Tây La Mã (Western Roman Empire) và Đế quốc Đông La Mã (Eastern Roman Empire). Đế quốc Tây La Mã kéo dài đến năm 476; còn Đế quốc Đông La Mã (còn có tên gọi khác là Đế quốc Byzantine) kéo dài đến năm 1453.
Aliyah là sự nhập cư của người Do Thái từ các cộng đồng Diaspora về lại Vùng đất Israel.
Palestine: trong thế kỷ thứ nhất, Đế chế La Mã đánh bại dân tộc Judea 1.000-năm-tuổi, phá hủy Đền Thờ Jerusalem và đầy ải hàng trăm nghìn người Do Thái. Để xóa tất cả ký ức về xứ Judea, Rome đổi tên Judea thành ‘Palestine’ theo tên kẻ thù của người Do Thái trong Kinh Thánh – Philistines – là dân tộc đã từng định cư dọc theo bờ biển xứ Canaan. Về sau, người phương Tây gọi Đất Thánh Do Thái-Kitô giáo là Palestine. Dân tộc Ảrập đã không chấp nhận rộng rãi tên ‘Palestine’ cho đến thế kỷ 20.
Plato (424/423 TCN – 348/347 TCN): Triết gia Hy lạp

cổ đại.
Aristotle (384 TCN – 322 TCN): Triết gia Hy lạp cổ đại. Học trò của Plato.
Jehovah: trong Kinh Thánh Torah, Jehovah là tên riêng của Thượng Đế, như đã mặc khải cho Moses trên núi Sinai. (xem Câu chuyện Do Thái: lịch sử thăng trầm của một dân tộc)
Noah: theo Sách Sáng Thế, ông Noah đóng con tàu lớn mà ngày nay gọi là tầu Noah để tự cứu ông và gia đình, bảo tồn thế giới động vật, thực vật khỏi bị diệt vong bởi trận trừng phạt đại hồng thủy của Thiên Chúa.
Mari Letters: là một bộ sưu tập các thư từ hoàng gia từ Mari, một thành phố cổ trên sông Euphrates.
Amarna Letters: thư từ ngoại giao, trên bảng đất sét, chủ yếu giữa chính quyền Ai Cập và đại diện của họ ở Canaan và Amurru trong khoảng thời gian những năm 1300 TCN.
Semitic: nhóm các ngôn ngữ có liên quan với nhau được nói bởi 470 triệu người tại Tây Á, Bắc Phi và Sừng châu Phi. Chúng là một nhánh của họ ngôn ngữ Phi – Á. Ngôn ngữ Semitic được nói nhiều nhất hiện nay là tiếng Ảrập, Amharic, Hebrew, Tigrinia và Aramaic.
Babylon: một thành quốc của Lưỡng Hà cổ đại, nằm ở Al Hillah, tỉnh Babil, Iraq, khoảng 85km về phía nam thủ đô Baghdad (Iraq).

Pharaoh: tước hiệu của vua Ai Cập cổ đại.
Mặc khải: một từ thần học hay được dùng trong Kitô giáo, có nghĩa là vén mở ra bức màn bí mật để cho thấy một điều gì đó.
Ba Tư (Persia): một quốc gia cổ ở phía tây nam châu Á, nay là Iran.
Jericho: thành cổ nằm gần Bờ Tây của sông Jordan.
Về mặt địa lý, Transjordan gồm các khu vực phía đông của sông Jordan, bao phủ phần lớn Jordan ngày nay.
Xức dầu (anointing) diễn tả hành động xoa dầu trên cơ thể, hay đổ dầu lên đầu nhằm một mục đích nào đó. Sự xức dầu bao gồm nhiều mục đích và ý nghĩa khác nhau. Trong thời Cựu ước, xức dầu được xem là một nghi thức quan trọng nhằm xác chứng rằng: người được xức dầu được Đức Chúa Trời chỉ định để thi hành một sứ mệnh đặc biệt.
Samaritans là một nhóm sắc tộc-tôn giáo của Levant, hậu duệ của cư dân Semitic cổ của khu vực.
Đế quốc Byzantine (Byzantine Empire) (330-1453): còn gọi là Đế quốc Đông La Mã, đóng đô ở Constantinople (nay là Istanbul, thủ đô của Thổ Nhĩ Kỳ).
Gnosticism: Thuyết Ngộ Đạo (từ tiếng Hy Lạp cổ đại: gnostikos γνωστικός, "học", từ Gnosis γνῶσις, kiến thức) mô tả một tập hợp các tôn giáo cổ xưa xa lánh thế giới vật chất – mà họ xem như được tạo bởi các đấng

tạo hóa – và chấp nhận thế giới tâm linh.
Thời Trung cổ: giai đoạn giữa sự sụp đổ của Đế quốc La Mã và sự trỗi dậy của các quốc gia châu Âu hiện đại, tức là từ thế kỷ 5 kéo dài đến thế kỷ 15.
Levant là một thuật ngữ lịch sử địa lý đề cập phỏng chừng đến một khu vực rộng lớn ở Tây Nam Á bao bọc bởi dãy núi Taurus của Anatolia ở miền Bắc, Biển Địa Trung Hải ở phía tây, và sa mạc miền Bắc Ảrập và Mesopotamia ở phía đông. Một số các quốc gia hoặc các bộ phận của các quốc gia nằm trong khu vực Levant là Cyprus, Ai Cập, Iraq, Israel, Jordan, Lebanon, Palestine, Syria, Thổ Nhĩ Kỳ. Đôi khi bán đảo Sinai cũng được bao gồm, mặc dù phần nhiều được coi là một vùng trung gian, ngoại biên tạo thành một cầu nối giữa Levant và Bắc Ai Cập.
Aramaic: thuộc cận họ Semitic, nằm trong họ ngôn ngữ Phi – Á (Afro-asiatic). Tiếng Aramaic là một phần trong nhóm ngôn ngữ Tây-Bắc Semitic, trong nhóm này còn có các ngôn ngữ Canaanite như tiếng Hebrew và tiếng Phoenicia. Aramaic là ngôn ngữ chính của xứ Syria.
Bộ Luật Do Thái: (Hebrew: הֲלָכָה, Sephardic: (halaχa); phiên âm như halacha hoặchalachah) hoặc halocho (Ashkenazic: (haloχo)) là tập hợp các luật tôn giáo của người Do Thái có nguồn gốc từ Torah Viết và Torah Nói. Bao gồm 613 điều răn, luật Talmudic và Rabbinic,

các phong tục và truyền thống biên dịch trong Shulchan Aruch (thường được gọi là “Code of Jewish Law” – “Bộ Luật Do Thái”).
Bán đảo Iberia nằm ở cực tây nam châu Âu, được bao quanh bởi Địa Trung Hải về hướng đông và nam, và bởi Đại Tây Dương về hướng tây và bắc. Dãy núi Pyrenees làm thành biên giới đông bắc của bán đảo. Gibraltar, điểm cực nam của bán đảo, được ngăn cách với châu Phi bởi eo biển cùng tên. Đây là bán đảo lớn nhất châu Âu với diện tích 582.860km². Bán đảo Iberia gồm có các quốc gia và vùng lãnh thổ: Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha, Andorra và Gibraltar.
Sephardi Jews hay Sephardic jews hay Sephardim: nhóm người Do Thái có tổ tiên sống ở Tây Ban Nha hay Bồ Đào Nha.
Ashkenazi Jews hay Ashkenazic Jews hay Ashkenazim: nhóm người Do Thái gốc Đức sống trong các cộng đồng ở Trung và Đông Âu mà hiện nay là miền Bắc nước Pháp, Đức và Thụy Sỹ.
Bán đảo Balkan là một khu vực địa lý của khu vực Đông Nam châu Âu. bao gồm toàn bộ hoặc một phần của Albania, Bosnia và Herzegovina, Bulgaria, Croatia, Hy Lạp, Kosovo, Cộng hòa Macedonia, Montenegro, Serbia, Slovenia, và phần châu Âu của Thổ Nhĩ Kỳ.
Novorossiya là một thuật ngữ lịch sử của Đế chế Nga

biểu thị một khu vực phía bắc của Biển Đen (nay là một phần của Ukraina).
Đế quốc Ottoman: còn gọi là Turkish Empire – Đế quốc Thổ Nhĩ Kỳ theo lịch sử.
Mizrahi là những người Do Thái đến từ Trung Đông và Bắc Phi.
Zionist: Người theo Chủ nghĩa Phục quốc Do thái
Xem thêm ở chương Sinh tố, vitamin E.
Cơ thể chỉ dự trữ chất béo.
(*) Enzyme là những chất xúc tác sinh học có bản chất là protein. Chúng xúc tác cho hầu hết các phản ứng chuyển hóa diễn ra trong cơ thể sống.
Nấu thức ăn (tảng thịt lớn hoặc heo, bò, gà, vịt còn nguyên con) nhờ nhiệt khô của ngọn lửa hay trong lò nướng. Giống như nướng bỏ lò nhưng nhiệt độ cao hơn nhờ hơi nóng khô của lò nướng. Theo cách này, một lượng mỡ rất lớn vẫn còn ở dưới lớp da.
Nấu đồ ăn lâu với nhiệt khô do tác dụng chuyển nhiệt trong lò nướng. Thức ăn được sắp trên khay rồi đặt trong không khí nóng và khô của lò nướng. Phải phết bơ, dầu để tránh dính khay và làm ẩm thức ăn. Cách này vẫn làm cho món ăn có nhiều dầu mỡ.
Xào áp chảo là nấu những miếng thức ăn nhỏ và mỏng thật nhanh với nhiệt độ cao, một chút dầu mỡ
Thức ăn thái mỏng tiếp xúc trực tiếp với nguồn nhiệt, để

cho mỡ chảy ra khỏi thức ăn.
Kem là phần chất béo được tách ra từ sữa. Thành phần dinh dưỡng của kem bao gồm 87% chất béo, 6% chất đạm và 7% đường. Đây là loại chất béo bão hòa
1. Quan điểm cho rằng hai quy trình khác này cùng tồn tại đã được đưa ra bởi Henry Mintzberg và James Waters trong nghiên cứu kinh điển của họ "Of Strategies, Deliberate and Emergent," Strategic Management Journal 6 (1985): 257. Giáo sư Robert Burgelman của Đại học Stanford là học giả xuất sắc trong lĩnh vực này, và nhiều nghiên cứu của ông đã được trích dẫn trong chương này. Hai nghiên cứu quan trọng nhất của ông là "Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research," Organization Science 2, no. 3 (August 1991): 239–262; và "Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in," Administrative Science Quarterly 47 (2002): 325–357. Cuốn sách mới đây của Burgelman là Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002) đã tóm tắt rất nhiều phát hiện của ông. Các giáo sư Rita McGrath và Ian MacMillan của Trường kinh doanh Columbia và trường Wharton cũng đã nghiên cứu những vấn đề này. Chúng tôi thấy bài viết "Discovery-Driven Planning" (Harvard Business Review, July–August 1995) của họ đặc biệt hữu ích trong việc tìm hiểu quá trình phát triển

chiến lược nào là thích hợp trong từng hoàn cảnh. Cuối cùng, chúng tôi cũng học hỏi rất nhiều từ công trình của Giáo sư Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Business (Oxford and New York: Oxford University Press, 2000).

2. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 258.

3. Điều này cũng là khởi nguồn của phương pháp tiếp cận truyền thống về cách xây dựng chiến lược "đúng đắn". Thông thường, các học giả kinh doanh đã áp dụng cách tiếp cận "hoặc-hoặc" trong quá trình xây dựng chiến lược, như đã được trình bày ở những lần tranh luận vô hình giữa Henry Mintzberg ("từ dưới lên") và Igor Ansoff ("từ trên xuống") trong cuốn Strategic Management Journal (vol. 11, 1990, and vol. 12, 1991).

4. Andrew Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996), 146.

5. Các giáo sư hàng đầu thế giới Joseph L. Bower của Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman của Trường Stanford đã mô tả các nguồn lực được phân bổ như thế nào để chống lại sự đầu tư cạnh tranh trong các cấp của tổ chức. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Boston: Harvard Business School Press, 1970); và Robert A. Burgelman and Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986).

6. Hiệu quả mà bộ lọc gây ra cho chiến lược của công ty có thể rất sâu sắc. Ví dụ, tập đoàn 3M là một trong những công ty sáng tạo nhất trong lịch sử cận đại về khả năng áp dụng nền tảng công nghệ cốt lõi cho một loạt các ứng dụng cho thị trường. Mặc dù tất cả sản phẩm mới cần đáp ứng mục tiêu lợi nhuận tương đối cao, công ty cũng nên tập trung vào những phân khúc thị trường nhỏ và bình dân hơn, đồng thời ngăn chặn tất cả trừ một số ít hàng hóa để đưa vào thị trường đại chúng.
7. Sự kiện này được ghi chép trong Robert A. Burgelman, "Fading Memories: A Process Study of Strategic Business Exit in Dynamic Environments,"Administrative Science Quarterly 29 (1994): 24–56; và Grove, Only the Paranoid Survive.
8. EPROM là bộ nhớ truy cập dữ liệu có thể xóa và lập trình được. Cũng giống như bộ vi xử lý, dòng sản phẩm EPROM của Intel cũng là kết quả của chiến lược phát sinh chứ không phải chiến lược cẩn trọng. Xem Burgelman, "Fading Memories".
9. Có nhiều nguyên nhân các nhà quản lý cấp cao liên tục đầu tư vào DRAM. Lấy ví dụ, nhà quản lý tin rằng DRAM là "bộ điều khiển công nghệ" và việc giữ vững sự cạnh tranh của DRAM là cần thiết để tiếp tục cạnh tranh trong dòng sản phẩm khác.
10. Grove, Only the Paranoid Survive.

11. Bộ vi xử lý là một công nghệ mang tính đột phá thị trường mới đã được đưa vào nhiều ứng dụng mà trước đây không khả thi, với cùng quy mô và chi phí của các bảng mạch dây in lớn được sử dụng trong các máy tính thời điểm đó. Tuy nhiên, so với mô hình kinh doanh của Intel, bộ vi xử lý là một cải cách bền vững. Sản phẩm này đã giúp Intel kiếm thêm nhiều tiền hơn và do đó nguồn tài nguyên cũng được phân bổ dễ dàng hơn. Điều này minh họa một nguyên tắc rất quan trọng – phá vỡ chỉ có thể được diễn đạt trong mối tương quan với mô hình kinh doanh của công ty với đối thủ cạnh tranh của họ.
12. Bằng chứng xác thực cho điều này được thảo luận trong Amar Bhide, The Origin and Evolution of New Businesses (New York: Oxford University Press, 2000).
13. Mintzberg and Waters, "Of Strategies," 271.
14. Trong một loạt phát biểu và bài báo, Tiến sĩ John Seeley Brown đã đưa ra quan điểm này – đó là rất khó để dự đoán trước làm thế nào mọi người sẽ sử dụng các công nghệ đột phá có thể thay đổi cách sống và làm việc của họ. Chúng tôi khuyên các bạn đọc nên tìm hiểu tất cả những bài viết của Tiến sĩ Brown. Ông đã gây ảnh hưởng sâu sắc đến tư duy của chúng ta. Ví dụ, xem J. S. Brown, ed., Seeing Differently: Insights on Innovation (Boston: Harvard Business School Publishing, 1997); J.

S. Brown, "Changing the Game of Corporate Research: Learning to Thrive in the Fog of Reality," trong Technological Innovation: Oversights and Foresights, eds. Raghu Garud, Praveen Rattan Nayyar, and Zur Baruch Shapira (New York: Cambridge University Press, 1997), 95–110; và J. S. Brown and Paul Duguid, The Social Life of Information (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

15. Một quan điểm quan trọng được gọi là "sự phụ thuộc nguồn lực" khẳng định rằng các đối tượng bên ngoài tổ chức đã kiểm soát những điều mà tổ chức có hoặc không thể làm. Các đối tượng ấy – khách hàng và nhà đầu tư – đã cung cấp cho tổ chức các nguồn lực mà nó cần để phát triển mạnh. Nhà quản lý không thể làm những việc mà không phục vụ lợi ích của các đối tượng ấy, hoặc là họ sẽ giữ lại các nguồn lực của mình và công ty sẽ ngừng hoạt động. Xem Jeffrey Pfeffer and Gerald R. Salancik, The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective (New York: Harper & Row, 1978). Cuốn The Innovator's Dilemma đã dành rất nhiều không gian để bàn bạc về vấn đề này và lưu ý rằng cơ chế quản lý sự thay đổi bề mặt của sự phụ thuộc nguồn lực là để tạo ra các tổ chức có thể là dựa vào các nhà cung cấp khác, người đề cao các sản phẩm đột phá.

16. Nhà xã hội học Arthur Stinchcombe đã viết nhiều về

tầm quan trọng của điều kiện ban đầu trong việc xác định hệ quả của các quyết định và sự kiện.
17. Clayton Christensen, “Materials Technology Corp.,” Case 9-694-075 (Boston: Harvard Business School, 1994); and Clayton Christensen, “Linking Strategy and Innovation: Materials Technology Corp.,” Case 9-696-082 (Boston: Harvard Business School, 1996).
18. Đối với Christensen, nghiên cứu những vấn đề này đã chỉ rõ rằng công nghệ của MTC là một cải cách bền vững đột phá: công ty đã cố gắng để đưa sản phẩm tốt hơn vào những thị trường được thiết lập sẵn, và công nghệ đột phá kéo theo sự phụ thuộc sâu rộng lẫn nhau trong phát triển và thiết kế sản phẩm. MTC đã đưa ra rất nhiều quyết định sai lầm như đã được mô tả trong cuốn sách này – và kết quả là mặc dù công ty vẫn sống sót và có lợi nhuận nhưng họ đã gặp phải rất nhiều gian truân.
19. Xem Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, “Discovery-Driven Planning,” Harvard Business Review, July–August 1995, 44–56. Các giáo sư McGrath và MacMillan đã viết những điều rất hữu ích về kiểm soát việc thành lập các doanh nghiệp mới, đại diện là bài báo này. Chúng tôi khuyến khích bạn tìm đọc chúng ở văn phòng tại Columbia hoặc Wharton để có thêm nhiều ý tưởng hay. Trong những bài viết đó, họ sử dụng thuật ngữ “Lập kế hoạch dựa trên nền tảng”. Thay vào đó,

chúng tôi gọi đây là "lập kế hoạch chiến lược thận trọng" để thống nhất với hệ thống thuật ngữ được sử dụng ở những nơi khác trong chương này.

20. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

21. Chúng tôi lo ngại rằng một khi các công ty đầu tư mạo hiểm đã bị lấn át bởi các nhà phân tích ít kinh nghiệm, những người chỉ biết về chiến lược cẩn trọng trong các khóa học Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh của mình, họ cần nhiều bằng chứng và dữ liệu chặt chẽ hơn nữa để có thể chứng minh một chiến lược là đúng đắn. Sau đó họ gây áp lực lên các đội quản lý của một loạt công ty để "thực hiện". Họ chỉ trở lại một chế độ cẩn trọng ban đầu khi nhà đầu tư chi tiêu hoang phí và những nhà quản lý sáng lập bị sa thải, và không có sự

lựa chọn nào khác ngoài việc tìm kiếm một chiến lược khả thi thông qua các quy trình phát sinh.

1. Nhiều cuốn sách được viết về khó khăn trong việc kết hợp đồng tiền đúng với cơ hội hợp lý. Ba cuốn theo chúng tôi là hữu ích trong số đó: Mark Van Osnabrugge and Robert J. Robinson, Angel Investing: Matching Startup Funds with Startup Companies: The Guide for Entrepreneurs, Individual Investors, and Venture Capitalists (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); David Amis and Howard Stevenson, Winning Angels: The Seven Fundamentals of Early-Stage Investing (London: Financial Times Prentice Hall, 2001); và Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

3. Trong ngôn ngữ của tác giả và nhà đầu tư mạo hiểm Geoffrey Moore, đây là khi "cơn lốc" xuất hiện. Xem Geoffrey A. Moore, Inside the Tornado (New York: HarperBusiness, 1995) và Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2000).

4. Một lần nữa chúng tôi chỉ dẫn độc giả đến nghiên cứu tình huống dài như một cuốn sách xuất sắc của giáo sư Stanford Robert Burgelman về quy trình phát triển và thực hiện chiến lược ở Intel, Strategy Is Destiny (New York: Free Press, 2002). Trong bản báo cáo đó,

Burgelman nhấn mạnh tầm quan trọng khi chiến lược bộ vi xử lý xuất hiện, Andy Grove và Gordon Moore đã tập trung quyết liệt tất cả sự đầu tư của tập đoàn vào chiến lược.

5. Xem Alfred Rappaport and Michael Mauboussin, Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001). Chúng tôi đã nhắc đến điểm này trong chương 1, nhưng nó xứng đáng được nhắc lại ở đây. Do thị trường chiết khấu tăng trưởng dự báo vào giá cổ phiếu hiện tại, các công ty đạt được những gì nhà đầu tư đã tiên đoán và chiết khấu sẽ chỉ kiếm được tiền trả cho cổ đông trung bình. Đúng là trong toàn bộ lịch sử của mình, các công ty tăng trưởng ở tốc độ nhanh hơn cho tiền lãi với cổ đông cao hơn những công ty tăng trưởng chậm hơn. Nhưng những cổ đông cá biệt trong lịch sử nhận thấy những người có mức lãi trên trung bình mới là những người giữ cổ phần khi thị trường nhận ra rằng dự đoán của nó về tăng trưởng của công ty là quá thấp.

6. Những cách giảm chi phí cho phép công ty tạo dòng tiền mạnh hơn điều nhà đầu tư mong đợi tất nhiên cũng tạo ra giá trị cổ đông. Chúng tôi xếp chúng vào cải cách bền vững bởi chúng cho phép các công ty hàng đầu kiếm nhiều tiền hơn theo cách chúng được kết cấu để kiếm tiền. Vì nhà đầu tư thông thường có thể mong đợi

những sự cải thiện năng suất từ bất kỳ công ty nào, tuyên bố của chúng tôi ở đây chỉ đơn giản phản ánh sự thật rằng tạo giá trị cổ đông bằng cách vượt qua mong đợi của nhà đầu tư về hiệu suất hoạt động thường chỉ nâng giá cổ phần lên mức cao hơn nhưng phẳng hơn. Nghiêng độ dốc của biểu đồ giá cổ phần lên yêu cầu cải cách đột phá.

7. Điều này thường đúng trong các tình huống bền vững – điều quan trọng là phải đầu tư quyết liệt trước khi ra mắt sản phẩm để đảm bảo các kênh được lấp đầy và trang bị năng lực tồn tại để đáp ứng yêu cầu mong đợi. Nhưng nó không áp dụng trong các tình huống phá vỡ.

8. Xem Corporate Strategy Board, Stall Points (Washington DC: The Corporate Strategy Board, 1998).

9. Đây là chủ đề của một chuỗi công trình quan trọng của giáo sư Robert Kaplan và đồng nghiệp khiến họ ủng hộ việc sử dụng một công cụ gọi là Thẻ điểm cân bằng, thay vì những báo cáo tài chính, như một cách kiểm tra sức khỏe chiến lược lâu dài của tổ chức. Ví dụ, xem Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

10. Khi khẳng định rằng nhà quản lý cần để lý thuyết chỉ dẫn hành động của họ và đừng chờ tới khi dữ liệu thuyết phục xuất hiện, chúng tôi chắc chắn hy vọng rằng độc

giả không diễn giải rằng chúng tôi đang khuyên nhà quản lý “đâm đầu vào tường”. Đánh giá chi tiết hoạt động sản xuất của những doanh nghiệp có danh tiếng, và đưa ra quyết định dựa trên những số liệu đó quan trọng với dịch chuyển lợi nhuận đi lên quỹ đạo bền vững. Khi tham gia vào kế hoạch dựa trên phát hiện cho các dự án kinh doanh phá vỡ mới, việc mô hình tài chính hoá các kết quả theo quy ước có thể giúp người lập kế hoạch hiểu giả định nào là quan trọng nhất. Những quyết định tác động bởi lý thuyết trong trường hợp của chúng tôi bắt nguồn từ niềm tin rằng lý thuyết vững chắc có thể giúp nhà lãnh đạo gắn ý nghĩa chiến lược cho những con số mà bình thường sẽ bỏ lửng.

11. Như đã khám phá trong chương 6, chúng tôi hy vọng rằng giáo dục quản lý tại chỗ, một phá vỡ thị trường mới, sẽ là ngành công nghiệp đơn thể riêng rẽ nơi khả năng tạo lợi nhuận hấp dẫn khó có khả năng nằm trong việc thiết kế và hệ thống các khóa học. Tuy vậy hầu hết các trường kinh doanh đều đang cố gắng cạnh tranh trong thị trường này bằng cách thiết kế và phân phối các khóa học giáo dục lãnh đạo cho các tập đoàn lớn. Theo quan điểm của chúng tôi, các trường kinh doanh cần bổ sung rất nhiều lý thuyết. Thay vì chỉ đưa ra các tình huống và bài viết, chiến lược tốt hơn cho họ là tạo ra các môđun giáo trình giá trị gia tăng cho phép

hàng chục nghìn nhà đào tạo tập hợp được nội dung đào tạo thuyết phục giúp nhân viên hiểu được điều họ cần học, học khi nào và ở đâu. Các nhà đào tạo này cũng cần biết cách giảng dạy thật thuyết phục và hấp dẫn khiến không một học viên nào muốn quay lại học trường kinh doanh nữa. Nếu lịch sử là kim chỉ nam, nếu đơn vị xuất bản của các trường kinh doanh làm được điều này, thì họ sẽ có tác động rộng hơn và thu được nhiều lợi nhuận hơn nhiều so với những tổ chức giảng dạy tại nhà trường.

12. Có rất nhiều tài liệu đánh giá năng lực của các hoạt động thâu tóm và sáp nhập, và điều ngạc nhiên là chúng rất tối nghĩa. Nhiều nghiên cứu đã tiết lộ rằng nhiều, và có thể hầu hết, các thương vụ sáp nhập đều phá hỏng giá trị của công ty bị thôn tính; ví dụ xem Michael Porter "From Competitive Advantage to Competitive Strategy," Harvard Business Review 65, no. 3 (1987), 43–59, and J. B. Young, "A Conclusive Investigation into the Causative Elements of Failure in Acquisitions and Mergers," in Handbook of Mergers, Acquisitions, and Buyouts, ed. S. J. Lee and R. D. Colman (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1981), 605–628. Trong điều kiện tốt nhất, người thắng cuộc duy nhất có vẻ là những người bán; ví dụ xem G. A. Jarrell, J. A. Brickley, and J. M. Netter, "The Market for Corporate Control: The

Empirical Evidence Since 1980," Journal of Economic Perspectives 2 (1988): 21–48, and M. C. Jensen and R. S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence," Journal of Financial Economics 11 (1983): 5–50. Ngay cả khi những mục tiêu thôn tính được "tuyển chọn" từ quan điểm chiến lược thong thường thì vẫn có bằng chứng quan trọng chỉ ra rằng những khó khăn trong thực hiện có thể làm trật bánh nhận thức bất cứ thứ gì được coi là lợi ích; ví dụ xem Anthony B. Buono and James L. Bowditch, The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1988), and D. J. Ravenscraft and F. M., "The Profitabiliy of Mergers," International Journal of Industrial Organization 7 (1989): 101–116.

13. Chúng tôi muốn nhấn mạnh rằng thông điệp của chúng tôi không phải là sự thôn tính có thể giải quyết vấn đề tăng trưởng của công ty. Như chúng tôi đã lưu ý, ngay cả một vụ thôn tín các doanh nghiệp trưởng thành thành công cũng không thay đổi được quỹ đạo tăng trưởng của một tập đoàn – nó chỉ đặt doanh thu tập đoàn ở vị trí cao hơn nhưng bằng phẳng hơn. Vào cuối những năm 1990, Cisco theo đuổi một chiến lược thôn tính rất khác với những gì chúng tôi đã mô tả ở việc kinh doanh MDD của J&J. Bộ định tuyến chuyển dữ liệu của Cisco

đã tạo ra làn sóng phá vỡ đối đầu với Lucent và Nortel, những công ty sản xuất thiết bị chuyển mạch cho ngành điện thoại. Hầu hết các vụ thôn tính của Cisco đều là bền vững đối với mô hình kinh doanh và vị trí trên thị trường của họ, theo nghĩa chúng giúp công ty dịch chuyển lên thị trường cao cấp tốt hơn và nhanh hơn. Chúng không làm nên nền tảng cho những dự án kinh doanh tăng trưởng phá vỡ mới.

14. Đây là một trong những kết luận trong sách mới của giáo sư Donald N. Sull, Revival of the Fittest (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Thực ra, chúng tôi lo ngại rằng đây chính là nguyên nhân khiến các nhà lãnh đạo cấp cao của Hewlett-Packard kết hợp các bộ phận kinh doanh của công ty thành một số tổ chức khổng lồ. Rõ ràng là cách tổ chức lại này giúp giảm chi phí. Nhưng theo quan điểm của chúng tôi, nó chỉ làm cuộc chiến của công ty với các giá trị vào thời điểm mà khởi động lại tăng trưởng là rất quan trọng trở nên tệ hơn. Cùng lúc đó – và đây là lý do tại sao lý thuyết tốt lại quan trọng đến vậy – sự “nhỏ bé” đối đầu với “sự lớn mạnh” không phải là cách phân loại thích hợp khi nghĩ về những lợi ích của những vụ sáp nhập này hoặc lợi thế của sự nhỏ bé do chia cắt tổ chức hoặc tách rời. Sự hợp nhất có thể giúp tiết kiệm chi phí, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương này, nó có

thể làm hỏng giá trị cần có để theo đuổi các cơ hội phá vỡ tiềm năng. Các tổ chức nhỏ hơn – hay các tổ chức lớn bị tách ra thành chuỗi những tổ chức nhỏ hơn – có thể dễ dàng hơn khi giải quyết thử thách thâu tóm những giá trị thân thiện với phá vỡ, nhưng như chúng tôi đã chỉ ra trong chương 5 và 6, các tổ chức cũng phải đối mặt với nhu cầu phụ thuộc về cấu trúc, thường đòi hỏi những tổ chức tích hợp hơn, lớn hơn. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề không phải là ở chỗ đánh đổi; hay còn gọi là chấp nhận những thỏa hiệp không thể tránh khỏi được, mà là về việc nhận ra tình huống của mình và lựa chọn giải pháp hợp lý cho vấn đề cấp bách nhất.
16. Chúng tôi thường xuyên được hỏi một dự án nên được phép thua lỗ bao nhiêu tiền, và sau bao lâu thì nên mong đợi lợi nhuận. Tất nhiên không có quy luật cố định, bởi mức độ phí cố định của mỗi doanh nghiệp khác nhau. Ngành điện thoại di động là ngành kinh doanh tăng trưởng phá vỡ đòi hỏi đầu tư chi phí cố định lớn, và do đó khoản lỗ lớn hơn các ngành khác. Khi đưa ra những lời khuyên này, chúng tôi đơn giản chỉ hy vọng đưa ra cho các nhà lãnh đạo nguyên tắc có tính kim chỉ nam rằng lỗ càng ít thì càng lãi.
17. Kinh nghiệm của Honda được tóm tắt từ trang 153 đến 156 của cuốn The Innovator’s Dilemma. Câu chuyện đó đã được cô đọng từ nghiên cứu tình huống

của Evelyn Tatum Christensen và Richard Tanner Pascale, “Honda (B),” Case 9-384-050 (Boston: Harvard Business School, 1983).

18. Tìm kiếm thành công không mong đợi thay vì điều chỉnh những gì chệch hướng từ kế hoạch là một trong những nguyên tắc quan trọng nhất mà Peter F. Drucker dạy trong cuốn sách kinh điển Tinh thần doanh nhân khởi nghiệp và sự đổi mới (New York: Harper & Row, 1985).

19. Xu hướng tập trung lại ngay lập tức vào cốt lõi khi mọi thứ trở nên tồi tệ, ngay cả khi không có lợi cho những giải pháp lâu dài cho vấn đề làm hỏng cốt lõi, được các nhà tâm lý hành vi gọi là “sự cứng nhắc đe dọa”. Xem thêm chương 4.

20. Kinh nghiệm của Fiore được mô tả cụ thể trong Clayton M. Christensen and Tara Donovan, “Nick Fiore: Healer or Hitman? (A)” Case 9-601-062 (Boston: Harvard Business School, 2000).

21. Bài thuyết trình của Tiến sỹ Nick Fiore trước sinh viên trường Kinh doanh Harvard, 26 tháng Hai năm 2003.

22. Giáo sư William Sahlman của trường Kinh doanh Harvard đã nghiên cứu hiện tượng đầu tư bong bóng vốn mạo hiểm suốt hai thập kỷ. Ông quan sát thấy khi các nhà đầu tư mạo hiểm kết luận rằng họ cần những vị trí

đầu tư mạnh trong một "danh mục", nhà đầu tư mắc chứng "thiển cận thị trường vốn" – một cách nhìn không cân nhắc tác động mà các khoản đầu tư của các công ty khác ảnh hưởng đến khả năng thành công của khoản đầu tư riêng biệt của mình. Khi những khoản đầu tư mạo hiểm lớn tập trung vào một ngành công nghiệp mà các nhà đầu tư nhận thấy kinh tế học thang biểu dốc và tác dụng kết nối mạnh, các quỹ và công ty mà họ đầu tư vào buộc phải tham gia vào hành vi "chạy đua". Các công ty tìm cách tiêu mạnh tay trong cuộc đua, bởi tốc độ tiêu tiền tương đối của một công ty và khả năng thực hiện tương đối của họ sẽ quyết định thành công.
Sahlman ghi chú rằng một khi một cuộc đua như thế đã bắt đầu, các quỹ mạo hiểm không có lựa chọn nào ngoài việc tham gia vào hành vi đó nếu họ muốn tham gia vào danh mục đầu tư. Sahlman quan sát thấy giữa những năm 1980 và đầu những năm 1990 – khoảng thời gian theo sau những bong bóng đầu tư đầu tiên – tiền lãi cho đầu tư mạo hiểm là con số không. Chúng ta đã nhìn thấy sự suy giảm tương tự trong lãi mạo hiểm trong những năm tiếp theo cuộc khủng hoảng dotcom và truyền thông cuối những năm 1990.
23. Những khoản đầu tư thiếu kiên nhẫn với lợi nhuận và tăng trưởng rất thích hợp với những giai đoạn sau của bước 1 của vòng xoáy, khi công ty cần tập trung vào

một chiến lược thắng lợi đã trở nên rõ ràng. Thú vị là Bain Capital, một trong những doanh nghiệp đầu tư thành công nhất trong suốt thập kỷ qua, đã thực hiện cuộc chuyển đổi rất hiệu quả. Ban đầu, Bain đầu tư vào những dự án khá nhỏ. Ví dụ như họ cung cấp vốn ban đầu cho Staples, cửa hàng văn phòng phẩm. Họ đã quá thành công với quỹ đầu tiên đến nỗi các nhà đầu tư chỉ đơn giản là đổ thật nhiều tiền vào các quỹ tiếp theo, trong mức Bain cho phép. Điều nãy có nghĩa là giá trị của công ty thay đổi, và họ không thể ưu tiên các dự án đầu tư nhỏ được nữa. Tuy nhiên, đối lập với hành vi của quỹ mạo hiểm trong bong bóng, Bain ngừng các dự án đầu tư ở giai đoạn sớm khi họ lớn mạnh hơn. Họ trở thành nhà đầu tư vốn cổ phần ở giai đoạn sau, và tiếp tục hoạt động xuất sắc. Theo cách nói của mô hình xây dựng lý thuyết mà chúng tôi trình bày trong phần giới thiệu, khi những quỹ đầu tư này tăng trưởng, họ sẽ ở trong những tình huống khác. Những chiến lược dẫn đến thành công trong tình huống này có thể dẫn đến thảm họa ở tình huống khác. Bain Capital thay đổi chiến lược khi tình huống thay đổi. Nhiều quỹ đầu tư mạo hiểm đã không làm vậy.

1. Trong chương này chúng tôi sử dụng cụm từ nhà điều hành cấp cao để chỉ những người ở các vị trí như Chủ tịch hội đồng, Phó Chủ tịch, Giám đốc điều hành, và

Chủ tịch. Điều hành cấp cao, những người có thể thực hiện tốt vai trò lãnh đạo mà chúng tôi mô tả trong chương này cần phải có sức mạnh và sự tự tin để tuyên bố rằng những quy tắc nhất định nào của công ty phải tuân theo, trong trường hợp dự án kinh doanh tăng trưởng đang gặp phải.

2. Như đã đề cập trong Chương 8, Sony là ví dụ duy nhất mà chúng ta biết về một nhà phá vỡ định kỳ, đã tạo ra một chuỗi phá vỡ gồm hàng chục dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới giữa năm 1950 và 1982. Hewlett-Packard đã làm điều này ít nhất hai lần, khi họ ra mắt máy tính dựa trên vi xử lý và máy in phun. Gần đây, chúng tôi nhận thấy rằng Intuit đang tích cực tìm kiếm để tạo ra dự án kinh doanh có tốc độ tăng trưởng mới thông qua các biện pháp mang tính phá vỡ. Nhưng đối với đại đa số các công ty, phá vỡ là một sự kiện chỉ diễn ra một lần.

3. Một lần nữa, chúng tôi mong độc giả tham khảo Strategy is Destiny của Robert Burgelman; ghi chép cực kỳ sâu sắc về chất lượng trước và sau các quyết định chiến lược có ảnh hưởng lớn đã được phân phối qua các lớp quản lý tại công ty Intel.

4. Những thói quen như “quản lý bằng cách đi quanh văn phòng”, được phổ biến rộng rãi bởi Thomas Peters và Robert Waterman trong phương pháp quản lý cổ điển

của họ, In Search of Excellence (New York: Warner, 1982) nhắm đến thách thức này. Hy vọng rằng bằng cách đi xung quanh, các nhà quản lý cấp cao có thể cảm nhận được câu hỏi quan trọng là gì, để họ yêu cầu thông tin cần thiết để đưa ra quyết định đúng đắn.
5. Một số người khẳng định rằng những nhà điều hành cao cấp vẫn cần phải tham gia trong các quyết định về những chi phí lớn vì trách nhiệm được ủy thác của họ không cho phép chi tiêu nhiều hơn mức công ty phải chi tiêu.
6. Minh họa này tóm tắt một tình huống giáo dục bởi Clayton Christensen và Rebecca Voorheis, Managing Innovation at Nypro, Inc. (A)," Case 9-696-061 (Boston: Harvard Business School, 1995) và "Managing Innovation at Nypro, Inc. (B)," Case 9-697-057 (Boston: Harvard Business School, 1996).
7. Để giải thích điều này, chúng tôi đang sử dụng ngôn ngữ của mô hình của mình. Lankton không biết về nghiên cứu của chúng tôi và do đó hành động nhờ trực giác của mình, không phải nhờ lời khuyên của chúng tôi. Tuy nhiên trực giác của ông nhất quán một cách tuyệt vời với cách chúng tôi sẽ xem xét tình hình.
8. Thú vị là bất chấp thực tế là công ty đã bỏ lỡ (cho đến nay) cơ hội để nắm bắt làn sóng tăng trưởng phá vỡ trong việc sản xuất đa dạng, số lượng thấp trên mỗi mô

hình, công ty đã làm rất tốt. Họ đã theo mô hình nêu trong chương 6, lấn dần về phía trước từ cuối lên, tích hợp sản xuất thành phần vào lắp ráp từng cụm phụ thuộc lẫn nhau về công nghệ và thậm chí lắp ráp sản phẩm cuối cùng. Công ty tăng lợi nhuận gấp ba lần doanh thu tới gần 1 tỷ đô-la từ năm 1997 đến 2002 – một khoảng thời gian mà các đối thủ cạnh tranh lớn thất bại.

9. Bản chất của phá vỡ của các công ty này được phân tích ở hình 2-4 và các phụ lục chương 2.

10. Điều đáng chú ý là chúng tôi chưa nghiên cứu tỷ lệ thành công tương đối của dự án được dẫn dắt bởi người sáng lập so với nhà quản lý dẫn đầu sáng kiến đột phá. Tất cả những gì chúng tôi có thể nói trên cơ sở phân tích chúng tôi đã thực hiện cho đến nay là tỷ lệ thành công tương đối của đột phá do người sáng lập dẫn dắt là cao hơn so với quản lý. Chúng tôi chưa thể kết luận chắc chắn về tỷ lệ thành công trung bình của bên nào cao hơn. Với lý do dễ hiểu là thật khó mà lấy được dữ liệu về những nỗ lực kinh doanh sáng tạo bị thất bại.

11. Clayton M. Christensen, Mark Johnson, and Darrell K. Rigby, “Foundations for Growth: How to Identify and Build Disruptive New Businesses,” MIT Sloan Management Review, Spring 2002, 22–31. Chúng tôi rất biết ơn Darrell Rigby đã chỉ ra khả năng một cỗ máy

tăng trưởng có thể tạo ra.
12. Một công cụ tốt để sử dụng trong quy trình dự thảo ngân sách được gọi là lên kế hoạch dự án tổng hợp. Steven C. Wheelwright và Kim B. Clark đã mô tả phương pháp này trong cuốn sách của họ Revolutionizing Product Development (New York: Free Press, 1992). Khái niệm của họ đã được mở rộng đến quá trình phân bổ nguồn lực của công ty theo phương pháp được giải thích bởi Clayton Christensen, "Using Aggregate Project Planning to Link Strategy, Innovation, and the Resource Allocation Process," Note 9-301-041 (Boston: Harvard Business School, 2000).
13. Xem Rita G. McGrath and Ian MacMillan,"Discovery-Driven Planning," Harvard Business Review, July–August 1995, 44–54.
1. Mặc dù chúng tôi chưa thực sự phân tích tổng hợp nhưng có bốn nghiên cứu công bố gần đây đều đồng tình với ước tính rằng trong số mười công ty thành công với việc duy trì tăng trưởng. Chris Zook và James Allen xét thấy trong nghiên cứu Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press) công bố năm 2001 rằng chỉ 13% trong nhóm mẫu của họ gồm 1.854 công ty là có thể tăng trưởng ổn định trong suốt 10 năm. Cũng trong năm 2001, Richard Foster và Sarah Kaplan công bố nghiên cứu, Creative Destruction (New York:

Currency/Doubleday), theo dõi 1.008 công ty từ năm 1962 đến 1998. Họ nhận thấy rằng chỉ 160 công ty, tức là khoảng 16%, là có thể tồn tại trong khoảng thời gian này, và kết luận rằng công ty luôn hoạt động tốt hơn là không tưởng. Jim Collins cũng đã công bố nghiên cứu Good to Great (New York: HarperBusiness) vào năm 2001, trong đó ông nghiên cứu một hệ thống gồm 1.435 công ty trong vòng 30 năm (1965-1995). Collins nhận thấy rằng chỉ 126 công ty, tức là khoảng 9%, có thể vượt qua mức trung bình của thị trường vốn cổ phần trong một thập kỷ trở lên. Kết quả nghiên cứu của Corporate Strategy Board trong Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1988), được tổng hợp chi tiết trong bài, cho thấy 5% số công ty trong bảng xếp hạng Fortune 50 đã duy trì thành công mức tăng trưởng của mình, và 4% đã khởi động lại được một phần tăng trưởng sau khi chững lại. Các nghiên cứu đều ủng hộ khẳng định của chúng tôi rằng xác suất 10% thành công trong công cuộc tìm kiếm tăng trưởng bền vững là một con số ước lượng rộng rãi.

2. Vì tất cả các giao dịch này đều bao gồm cổ phiếu nên đơn vị đo lường "đích thực" cho giá trị của các thỏa thuận khác nhau là rất mơ hồ. Dù khi một thỏa thuận đã kết thúc, một giá trị cuối cùng có thể được chốt thì giá trị định trước của giao dịch vào thời điểm thỏa thuận

được công bố cũng sẽ hữu ích: Nó cho thấy các bên liên quan muốn trả và nhận bao nhiêu vào một thời điểm nào đó. Giá cổ phiếu thay đổi sau khi thỏa thuận được công bố thường là hệ quả của các sự kiện ngoại lệ khác hầu như không liên quan đến bản thân thỏa thuận đó. Khi có thể, chúng tôi đều sử dụng giá trị của các thỏa thuận tại thời điểm công bố thay vì khi kết thúc. Nguồn dữ liệu của hàng loạt các giao dịch này bao gồm: NCR: "Fatal Attraction (AT&T's Failed Merger with NCR)," The Economist, 23 March 1996; "NCR Spinoff Completes AT&T Restructure Plan," Bloomberg Business News, 1 January 1997. McCaw and AT&T Wireless Sale: The Wall Street Journal, 21 September 1994. "AT&T Splits Off AT&T Wireless," AT&T news release, 9 July 2001. AT&T, TCI, and MediaOn: "AT&T Plans Mailing to Sell TCI Customers Phone, Web Services," The Wall Street Journal, 10 March 1999; "The AT&T-Mediaone Deal: What the FCC Missed," Business Week, 19 June 2000; "AT&T Broadband to Merge with Comcast Corporation in $72 Billion Transaction," AT&T news release, 19 December 2001; "Consumer Groups Still Questioning Comcast-AT&T Cable Merger," Associated Press Newswires, 21 October 2002.

3. Giá cổ phiếu của Cabot vượt qua mức trung bình thị trường từ năm 1991 đến 1995 khi họ quay lại tập trung

vào dự án kinh doanh cốt lõi của mình, vì hai lý do. Ở một bên của phương trình, nhu cầu muội than ở châu Á và Bắc Mỹ tăng lên vì doanh số bán ô tô nhảy vọt, từ đó tăng nhu cầu lốp xe. Về phía cung, hai nhà sản xuất muội than khác của Mỹ vừa rời ngành vì không muốn đáp ứng mức đầu tư cần thiết cho quản lý môi trường, do đó tăng sức ép giá cả của Cabot. Cầu tăng và cung giảm dẫn đến lợi nhuận tăng vọt cho các hoạt động sản xuất muội than truyền thống của Cabot, thể hiện ở giá cổ phiếu của công ty. Tuy nhiên, từ 1996 đến 2000, giá cổ phiếu của họ lại giảm xuống, phản ảnh sự thiếu triển vọng tăng trưởng.

4. Một nghiên cứu quan trọng về xu hướng thực hiện các đầu tư không thể tạo được tăng trưởng của các công ty đã được Giáo sư Michael C. Jensen thực hiện: "Cuộc cách mạng công nghiệp hiện đại, lối thoát và thất bại của các hệ thống quản lý nội bộ", Journal of Finance (Tháng 7 năm 1993): 831-880. Giáo sư Jensen cũng thực hiện nghiên cứu này để gửi lên Hiệp hội Tài chính Mỹ. Thú vị là ở chỗ nhiều doanh nghiệp được Jensen dẫn chứng là đã gặt hái tăng trưởng hiệu quả từ các khoản đầu tư của mình đều là các nhà cải cách đột phá – một khái niệm then chốt trong cuốn sách này. Đơn vị phân tích trong cuốn sách này, cũng như trong công trình của Jensen, là từng doanh nghiệp chứ không phải

hệ thống tạo tăng trưởng lớn hơn trong một nền kinh tế thị trường tự do tư bản chủ nghĩa. Các công trình như Theory of Economic Development (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934) và Capitalism, Socialism, and Democracy (New York: London, Harper & Brothers, 1942) của Joseph Schumpeter đều là các công trình bước ngoặc có ảnh hưởng lớn, đề cập đến môi trường nơi các doanh nghiệp hoạt động. Ở đây chúng tôi khẳng định rằng dù thành tích của các nền kinh tế thị trường tự do trong việc tạo tăng trưởng ở mức vĩ mô là như thế nào thì thành tích của các doanh nghiệp cá thể vẫn là khá nghèo nàn. Chính thành tích của các doanh nghiệp trong một thị trường cạnh tranh là điều mà chúng tôi muốn đóng góp.

5. Câu chuyện đơn giản này lại hóa ra phức tạp bởi thị trường dường như kết hợp một sự "suy thoái" kỳ vọng vào tỷ lệ tăng trưởng của bất kỳ công ty nào. Phân tích thực nghiệm cho thấy thị trường không kỳ vọng bất kỳ công ty nào tăng trưởng, hay thậm chí là tồn tại, mãi mãi. Vì vậy, nó kết hợp vào giá hiện tại một sự giảm sút dự đoán với tỷ lệ tăng trưởng từ mức độ hiện tại và sự giải thể cuối cùng của doanh nghiệp. Điều này giải thích tầm quan trọng của giá trị cuối trong hầu hết các mô hình định giá. Giai đoạn suy thoái này được ước lượng bằng phân tích hồi quy, và ước lượng biến thiên rất rộng.

Vì vậy, nói đúng ra thì nếu một công ty được kỳ vọng sẽ tăng trưởng ở mức 5% với giai đoạn suy thoái là 40 năm, và sau 5 năm từ khi bắt đầu giai đoạn 40 năm ấy mà nó vẫn tăng trưởng ở mức 5% thì giá cổ phiếu sẽ tăng ở mức tạo được lợi nhuận cho cổ đông, vì giai đoạn suy thoái 40 năm sẽ bắt đầu trở lại. Tuy nhiên, vì cách định giá này áp dụng cho các công ty tăng trưởng ở mức 5% cũng như ở mức 25% nên nó không thay đổi ý nghĩa mà chúng tôi muốn trình bày; đó là, thị trường là một đốc công nghiêm khắc, và chỉ đạt kỳ vọng không thôi là chưa đủ để tạo được lợi nhuận có ý nghĩa.

6. Tất nhiên, trong suốt lịch sử lâu dài của cách doanh nghiệp thì trung bình, doanh nghiệp nào tăng trưởng nhanh hơn sẽ thu được lợi nhuận cao hơn. Tuy nhiên, doanh nghiệp tăng trưởng nhanh hơn sẽ tạo được lợi nhuận cao hơn so với doanh nghiệp tăng trưởng chậm hơn chỉ đối với các nhà đầu tư trong quá khứ. Những người mua khi tiềm năng tăng trưởng tương lai đã được chiết khấu vào giá cổ phiếu sẽ không nhận được lợi nhuận trên mức thị trường. Một bài tham khảo cho luận điểm này có thể được tìm thấy trong Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của Alfred Rappaport và Michael J. Mauboussin. Rappaport và Mauboussin chỉ dẫn cho nhà đầu tư các phương pháp

để nhận ra khi nào kỳ vọng của thị trường đối với mức tăng trưởng của một công ty có thể không đúng.

7. Đây là giá đóng cửa thị trường cho cổ phiếu thường ngày 21 tháng 8 năm 2002. Không có gì đặc biệt vào ngày đó cả: Đó chỉ là ngày hoàn thành phân tích. HOLT Associates, một bộ phận của Credit Suisse First Boston (CSFB), đã thực hiện các tính toán này sử dụng hệ phương pháp nghiệp chủ áp dụng cho các dữ liệu tài chính công khai. Phần trăm tương lai là thước đo để tính xem bao nhiêu phần của giá cổ phiếu hiện tại quy cho các dòng tiền hiện tại và bao nhiêu phần là từ kỳ vọng của các nhà đầu tư về mức tăng trưởng và thành tích tương lai. Theo định nghĩa của CSFB/HOLT: Phần trăm tương lai là số phần trăm của tổng giá trị thị trường mà thị trường ấn định cho khoản đầu tư kỳ vọng trong tương lai của công ty. Phần trăm tương lai là tổng giá trị thị trường (nợ cộng vốn cổ phần) trừ đi phần quy cho giá trị hiện tại của các tài sản và khoản đầu tư hiện có rồi chia cho tổng giá trị thị trường của nợ và vốn cổ phần. CSFB/HOLT tính giá trị hiện tại của các tài sản hiện có là giá trị hiện tại của các dòng tiền liên quan đến tài sản chậm lại và nhượng lại vốn luân chuyển không khấu hao liên quan. Phương pháp định giá HOLT CFROI bao gồm 40 năm suy thoái lợi nhuận tương đương với lợi nhuận trung bình của toàn thị trường. Phần trăm tương lai =

[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường) – Giá trị hiện tại của tài sản hiện có]/[Tổng nợ và vốn cổ phần (thị trường)].
8. Xem Stall Points (Washington, DC: Corporate Strategy Board, 1998).
9. Trong phần này, chúng tôi chỉ tập trung vào áp lực mà thị trường vốn cổ phần đòi hỏi các công ty tăng trưởng, nhưng còn có nhiều áp lực khác. Ở đây chúng tôi sẽ đề cập đến một vài áp lực khác. Thứ nhất, khi công ty đang tăng trưởng sẽ có thêm cơ hội cho nhân viên được đề bạt lên các vị trí quản lý đang để ngỏ. Do đó, tiềm năng tăng trưởng trong trách nhiệm và khả năng quản lý ở một doanh nghiệp đang tăng trưởng sẽ lớn hơn rất nhiều so với một doanh nghiệp trì trệ. Khi tăng trưởng chậm lại, nhà quản lý có cảm giác khả năng thăng tiến của mình sẽ không bị hạn chế bởi tài năng và thành tích cá nhân mà là bằng số năm từ giờ cho đến khi quản lý cấp trên của họ nghỉ hưu. Khi điều này xảy ra, nhiều nhân viên có năng lực có xu hướng rời công ty, ảnh hưởng đến khả năng tái tạo tăng trưởng của công ty. Đầu tư vào công nghệ mới cũng trở nên khó khăn. Khi doanh nghiệp đang tăng trưởng thiếu công suất và phải xây dựng nhà máy hoặc cửa hàng mới thì rất dễ để sử dụng công nghệ mới nhất. Khi công ty đã ngừng tăng trưởng và vượt quá công suất sản xuất thì các đề án đầu

tư vào công nghệ mới thường là không ổn vì tổng chi phí vốn và chi phí sản xuất trung bình cho công nghệ mới được so sánh với chi phí biên tế để sản xuất trong một nhà máy đã khấu hao hoàn toàn. Kết quả là các doanh nghiệp đang tăng trưởng thường có lợi thế về công nghệ so với các đối thủ tăng trưởng chậm. Nhưng lợi thế này không hẳn là xuất phát từ tầm nhìn xa trông rộng của nhà quản lý mà là từ sự khác biệt trong tình huống giữa tăng trưởng với không tăng trưởng.

10. Minh chứng chi tiết cho đánh giá này được cung cấp ở ghi chú 1.

11. Xem ví dụ ở Strategies for Change: Logical Incrementalism (Homewood, IL: R.D. Irwin, 1980) của James Brian Quinn. Quinn đề xuất rằng bước đầu tiên mà các giám đốc doanh nghiệp cần làm để xây dựng doanh nghiệp mới là khuyến khích ý tưởng, sau đó phát triển ý tưởng hứa hẹn nhất và bỏ qua số còn lại. Theo quan điểm này, chìa khóa đến cải cách thành công nằm ở chỗ chọn đúng ý tưởng để phát triển – và quyết định đó phải dựa vào các cảm nhận trực giác phức tạp, có được nhờ kinh nghiệm. Công trình mới đây của Tom Peters (Thriving on Chaos: Handbook for a Management Revolution [New York: Knopf/Random House, 1987]) khuyên các nhà quản lý cải cách "thất bại nhanh chóng" – để theo đuổi các ý tưởng kinh doanh mới trên quy mô

nhỏ và theo một cách thu lại được phản hồi nhanh chóng về tính khả thi của ý tưởng. Những người ủng hộ cách tiếp cận này khuyên các lãnh đạo công ty không nên nản chí trước thất bại vì phải thử nhiều lần thì doanh nghiệp mới thành công mới có thể ra đời. Những người khác viện dẫn phép loại suy với tiến hóa sinh học, trong đó đột biến xảy ra theo những con đường có vẻ ngẫu nhiên. Giả thuyết tiến hóa thừa nhận rằng sinh vật đột biến phát triển hay chết đi là dựa trên sự phù hợp của nó với "môi trường lựa chọn" – các điều kiện trong đó nó phải cạnh tranh với các sinh vật khác để có được nguồn sống cần thiết. Do đó, tin rằng các cải cách tốt và xấu xuất hiện ngẫu nhiên, các nhà nghiên cứu này khuyên các lãnh đạo công ty tập trung vào thiết lập một "môi trường lựa chọn" trong đó các ý tưởng khả thi mới được sàng lọc khỏi các ý tưởng tồi càng nhanh càng tốt. Ví dụ như Gary Hamel ủng hộ thiết lập "Thung lũng Silicon bên trong" – một môi trường trong đó các kết cấu hiện có liên tục được phá dỡ rồi kết hợp lại theo cách mới và thử nghiệm để đạt được một kết cấu thực sự hiệu quả. (Xem Gary Hamel, Leading the Revolution [Boston: Harvard Business School Press, 2001].) Chúng tôi không phê phán các cuốn sách này. Với hiểu biết hiện tại, chúng có thể rất hữu ích vì nếu quá trình cải cách đúng là ngẫu nhiên thì các nhà quản lý sẽ có được một bối cảnh trong

đó họ có thể đẩy nhanh tốc độ cải cách và thử nghiệm các ý tưởng. Nhưng nếu quá trình này về bản chất không phải ngẫu nhiên, theo ý kiến của chúng tôi, thì tập trung vào bối cảnh sẽ chỉ giải quyết được triệu chứng chứ không phải nguồn gốc vấn đề. Để lý giải điều này, hãy xem xét các nghiên cứu về khả năng trứ danh của 3M trong công cuộc thực hiện một loạt các cải cách tạo tăng trưởng. Một điểm nổi bật trong các nghiên cứu này là "quy luật 15%" của 3M: Ở 3M, nhiều nhân viên được phép dành 15% thời gian của mình để triển khai các ý tưởng của riêng họ về các dự án tăng trưởng mới. Khoảng thời gian "bê trễ" này được bù đắp bởi một dự toán đầu tư rải rác rộng khắp để nhân viên có thể đầu tư thử cho các động cơ tăng trưởng của mình. Nhưng chính sách này hướng dẫn được gì cho một kỹ sư ở 3M? Anh ta được cho 15% thời gian "bê trễ" để thiết lập các dự án tăng trưởng mới. Anh ta cũng được dặn rằng thứ mà anh ta nghĩ ra sẽ phải chịu các áp lực lựa chọn thị trường nội vi, rồi đến các áp lực lựa chọn thị trường ngoại vi. Tất cả đều là các thông tin hữu ích, nhưng không thông tin nào giúp anh ta nảy ra một ý tưởng hay quyết định xem ý tưởng nào là đáng theo đuổi. Thế bế tắc này là phổ biến đối với các nhà quản lý và nhà điều hành ở mọi cấp bậc trong tổ chức. Từ kỹ sư đến quản lý bậc trung, từ trưởng phòng đến CEO, chỉ tập trung vào

tạo bối cảnh cho cải cách phù hợp với kết quả từ bối cảnh đó là chưa đủ. Rút cục thì các nhà quản lý phải tạo ra được một cái gì đó vững chắc, và thành công của quá trình ấy phụ thuộc vào các quyết định của nhà quản lý. Tất cả các cách tiếp cận này tạo nên một "thoái lui vô hạn". Bằng việc đưa thị trường "vào nội bộ", thực ra ta đã tự chuốc lấy vấn đề: Các nhà quản lý làm thế nào để quyết định được ý tưởng nào sẽ được triển khai đến một mức nào đó mà ở đó chúng có thể chịu được các áp lực lựa chọn của thị trường nội vi? Đưa thị trường vào sâu bên trong cũng sẽ đặt ra vấn đề hóc búa tương tự. Rút cục thì các nhà cải cách phải quyết định xem họ sẽ tập trung vào làm gì và làm như thế nào – và những gì họ nên cân nhắc khi đưa ra quyết định chính là những gì ở trong hộp đen. Khi đó, chấp nhận tính ngẫu nhiên của cải cách không phải là bàn đạp hay con đường dẫn tới hiểu biết mà là rào cản. Tiến sĩ Gary Hamel là một trong những học giả đầu tiên nghiên cứu về vấn đề này lên tiếng với Giáo sư Christensen về khả năng rằng quản lý cải cách thực chất có tiềm năng mang lại kết quả dự đoán được. Chúng tôi xin cảm ơn ông vì các ý kiến rất hữu ích này.

12. Học giả giới thiệu các tác động này cho chúng tôi là Giáo sư Joseph Bower ở Trường Kinh doanh Harvard và Giáo sư Robert Burgelman ở Trường Kinh doanh

Stanford. Chúng tôi mang ơn họ rất nhiều. Xem Joseph L. Bower, Managing the Resources Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1970); Robert Burgelman và Leonard Sayles, Inside Corporate Innovation (New York: Free Press, 1986); và Robert Burgelman, Strategy is Destiny (New York, Free Press, 2002).

13. Clayton M. Christensen và Scott D. Anthony, "What's the BIG idea?" Case 9-602-105 (Boston: Harvard Business School, 2001).

14. Chúng tôi đã cố ý chọn các cụm từ như "tăng xác suất thành công" vì gây dựng doanh nghiệp có lẽ sẽ không bao giờ trở nên hoàn toàn dự đoán được vì ít nhất ba lý do. Lý do thứ nhất nằm ở bản chất của thương trường cạnh tranh. Các công ty mà hành động hoàn toàn dự đoán được sẽ bị đánh bại khá dễ dàng. Vì vậy, tất cả các công ty đều muốn hành động thật khó đoán. Lý do thứ hai là thách thức tính toán đi kèm với bất kỳ hệ thống nào có số lượng kết quả có thể xảy ra quá lớn. Cờ vua là một ví dụ về trò chơi hoàn toàn được định đoạt: Sau nước đi đầu tiên của quân trắng, quân đen sẽ luôn từ bỏ. Nhưng số lượng ván cờ có thể diễn ra và thách thức tính toán lớn đến nỗi ngay cả kết quả các ván cờ giữa các siêu máy tính cũng vẫn không thể dự đoán được. Lý do thứ ba nằm ở giả thuyết phức tạp, trong đó ngay cả

các hệ thống đã xác định hoàn toàn không vượt qua khả năng tính toán của chúng ta vẫn có thể tạo ra các kết quả ngẫu nhiên. Đánh giá mức độ dự đoán được của kết quả cải cách và ý nghĩa của bất kỳ điều không chắc chắn còn lại nào vẫn còn là một thách thức về giả thuyết với các hàm ý thực tế quan trọng.

15. Thách thức cải thiện mức độ dự đoán được đã được giải quyết thành công phần nào nhờ khoa học tự nhiên. Nhiều ngành khoa học ngày nay có vẻ bị ảnh hưởng và xuống dốc – ví dụ như dự đoán được hoặc bị chi phối bởi các luật nhân quả rõ ràng. Nhưng không phải lúc nào cũng vậy: Nhiều sự việc xảy ra trong thế giới tự nhiên có vẻ rất ngẫu nhiên và phức tạp đến không hiểu nổi đối với người cổ đại và các nhà khoa học thời kỳ đầu. Nghiên cứu bám chặt lấy phương pháp khoa học đã mang lại tính dự đoán được để từ đó đạt được nhiều tiến triển. Ngay cả khi các giả thuyết tiên tiến nhất của chúng ta đã thuyết phục được các nhà khoa học rằng thế giới này không hề tất định thì ít nhất các hiện tượng cũng xảy ra ngẫu nhiên theo cách dự đoán được. Ví dụ như các căn bệnh lây nhiễm trước đây dường như xuất hiện rất ngẫu nhiên. Con người không hiểu điều gì đã gây ra chúng. Ai sống, ai chết thật khó đoán định. Tuy kết quả có vẻ ngẫu nhiên nhưng quá trình dẫn đến kết quả thì không hề ngẫu nhiên – mà chỉ là không được hiểu đầy đủ. Ngày

nay, với rất nhiều loại ung thư, xác suất sống sót của bệnh nhân chỉ có thể được diễn đạt bằng phần trăm, tương tự như trong thế giới của vốn đầu tư mạo hiểm. Tuy nhiên, lý do không phải vì kết quả không đoán định được, mà là chúng ta chưa hiểu được quá trình.

16. Peter Senge gọi các giả thuyết là các mô hình trí tuệ (xem Peter Senge, The Fifth Discipline [New York: Bantam Doubleday Dell, 1990]). Chúng tôi đã cân nhắc việc sử dụng thuật ngữ mô hình trong cuốn sách này nhưng cuối cùng đã chọn dùng từ giả thuyết. Chúng tôi làm vậy để khuyến khích người đọc coi trọng một thứ thực sự có giá trị.

17. Một bài mô tả đầy đủ về quá trình xây dựng giả thuyết cũng như cách các tác giả và viện sĩ kinh doanh lờ đi và vi phạm các nguyên tắc cơ bản của quá trình này có thể được tìm thấy trong một bài nghiên cứu hiện đang được duyệt, "The Process of Theory Building" của Clayton Christensen, Paul Carlile và David Sundahl. Các bản in giấy hoặc điện tử hiện có ở văn phòng của Giáo sư Christensen, cchristensen@hbs.edu. Chúng tôi đã dựa vào một số học giả để tổng hợp mô hình xây dựng giả thuyết được trình bày trong nghiên cứu này (và được tóm tắt rất ngắn gọn trong cuốn sách này), theo thứ tự bảng chữ cái là: E. H. Carr, What Is History? (New York: Vintage Books, 1961); K. M. Eisenhardt, "Building

Theories from Case Study Research," Academy of Management Review 14, no. 4 (1989): 532–550; B. Glaser and A. Straus, The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research (London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967); A. Kaplan, The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Research (Scranton, PA: Chandler, 1964); R. Kaplan, "The Role for Empirical Research in Management Accounting," Accounting, Organizations and Society 4, no. 5 (1986): 429–452; T. Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962); M. Poole and A. Van de Ven, "Using Paradox to Build Management and Organization Theories," Academy of Management Review 14, no. 4 . 1989): 562–578; K. Popper, The Logic of Scientific Discovery (New York: Basic Books, 1959); F. Roethlisberger, The Elusive Phenomena (Boston: Harvard Business School Division of Research, 1977); Arthur Stinchcombe, "The Logic of Scientific Inference," chapter 2 in Constructing Social Theories (New York: Harcourt, Brace & World, 1968); Andrew Van de Ven, "Professional Science for a Professional School," in Breaking the Code of Change, eds. Michael Beer and Nitin Nohria (Boston: Harvard Business School Press, 2000); Karl E. Weick, "Theory Construction as

Disciplined Imagination," Academy of Management Review 14, no. 4, (1989): 516–531; and R. Yin, Case Study Research (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984).
18. Điều chúng tôi muốn nói là thành công của một giả thuyết phải được đo bằng độ chính xác khi nó dự đoán kết quả qua một loạt các tình huống mà các nhà quản lý gặp phải. Do đó, chúng tôi không tìm kiếm "sự thật" theo nghĩa tuyệt đối; tiêu chuẩn của chúng tôi là tính thực tiễn và hữu ích. Nếu giúp các nhà quản lý đạt được thành công mong muốn thì chúng tôi đã thành công. Đo mức độ thành công của các giả thuyết dựa trên tính hữu ích của chúng là một truyền thống được đánh giá cao trong triết lý khoa học, được thể hiện đầy đủ nhất trong chủ nghĩa thực chứng logic. Xem R. Carnap, Empiricism, Semantics and Ontology (Chicago: University of Chicago Press, 1956); W. V. O. Quine, Two Dogmas of Empiricism (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1961); and W. V. O. Quine, Epistemology Naturalized. (New York: Columbia University Press, 1969).
19. Đây là một thiếu sót nghiêm trọng của nhiều nghiên cứu về quản lý. Các nhà kinh tế lượng gọi đây là "lấy mẫu trên biến số lệ thuộc". Nhiều tác giả cũng như nhiều người tự coi mình là các viện sĩ nghiêm túc đều háo hức

chứng minh giá trị của các giả thuyết của mình đến nỗi cố tình bỏ qua phát hiện về những điều bất thường. Trong nghiên cứu tình huống, điều này được thực hiện bằng cách cẩn thận lựa chọn các ví dụ chứng minh cho giả thuyết. Trong các nghiên cứu học thuật chính quy hơn thì điều này được thực hiện bằng cách bỏ qua các dữ liệu không phù hợp với "giá trị ngoại lệ" của mô hình và tìm cách biện hộ cho việc loại bỏ chúng khỏi phân tích thống kê. Cả hai cách làm này đều hạn chế nghiêm trọng tính hữu ích của những gì được viết ra. Thực ra, chính phát hiện về hiện tượng mà giả thuyết hiện tại không giải thích được sẽ giúp các nhà nghiên cứu xây dựng giả thuyết tốt hơn dựa trên một kế hoạch phân loại tốt hơn. Chúng ta cần nghiên cứu tìm ra sự dị thường chứ không phải để bỏ qua sự dị thường. Chúng tôi đã khuyến khích các nghiên cứu sinh đang tìm kiến câu hỏi nghiên cứu tiềm năng cho bài luận văn của mình chỉ cần đặt câu hỏi khi nào một giả thuyết "kỳ cục" không sử dụng được – ví dụ như "Khi nào tái kỹ nghệ quy trình là một ý tưởng tồi?" hoặc "Liệu bạn có bao giờ muốn thuê ngoài một việc là thế mạnh cơ bản của bạn, và tự làm một việc không phải thế mạnh của mình?" Đặt ra các câu hỏi như vậy gần như luôn luôn cải thiện căn cứ của giả thuyết ban đầu. Cơ hội cải thiện hiểu biết này thường tồn tại ngay cả trong các bài nghiên cứu tốt nhất. Ví dụ

như một kết luận quan trọng trong cuốn Từ tốt đến vĩ đại (New York: HarperBusiness, 2001) của Jim Collins là các nhà điều hành của các công ty thành công này không phải là những con người hào nhoáng và đầy lôi cuốn, mà là những con người khiếm tốn biết tôn trọng ý kiến của người khác. Một cơ hội tốt để phát triển căn cứ nghiên cứu của Collins là đặt câu hỏi "Có khi nào bạn thực sự không muốn có một CEO khiêm tốn, kém lôi cuốn không?" Chúng tôi nghĩ là có – và xác định các tình huống khác nhau trong đó cá tính và tính khiêm tốn là ưu điểm hoặc nhược điểm sẽ giúp ích rất nhiều cho ban giám đốc.

20. Chúng tôi muốn cảm ơn Matthew Christensen của Tập đoàn Tư vấn Boston vì đã gợi ý dùng ví dụ từ ngành hàng không này để giải thích vì sao phân loại đúng cách là nền tảng để mang lại tính dự đoán được. Hãy để ý tầm quan trọng của việc các nhà nghiên cứu đã phát hiện ra các tình huống trong đó các cơ chế cất cánh và ổn định không giúp chuyến bay thành công. Chính công cuộc tìm kiếm thất bại đã khiến thành công trở nên khả thi vững chắc như vậy. Không may là nhiều người nghiên cứu về quản trị lại có vẻ mong muốn không phải chỉ ra những trường hợp mà giả thuyết của họ không dự đoán được chính xác. Họ tránh nghiên cứu những điều dị thường thay vì tìm kiếm sự dị thường và

vì vậy góp phần gia tăng sự khó đoán định. Vì vậy, phần lớn sự khó đoán định trong gây dựng doanh nghiệp tồn tại là do chính những người nghiên cứu và viết lách về các vấn đề này. Đôi khi chúng tôi cũng chịu thua vấn đề đó. Chúng tôi khẳng định rằng trong quá trình phát triển và cải thiện các giả thuyết trong cuốn sách này, chúng tôi thực sự đã cố gắng phát hiện các trường hợp ngoại lệ và dị thường mà giả thuyết không dự đoán được; nhờ đó, chúng tôi đã cải thiện đáng kể các giả thuyết này. Nhưng dị thường vẫn tồn tại. Ý thức được điều này, chúng tôi đã ghi chú lại trong sách. Nếu có độc giả nào quen thuộc với các dị thường mà các giả thuyết này chưa lý giải được thì hãy giải thích cho chúng tôi, để chúng ta có thể cùng nhau cải thiện mức độ dự đoán được khi xây dựng doanh nghiệp.

21. Ví dụ như trong các nghiên cứu về cách các công ty giải quyết thay đổi về công nghệ, các nhà nghiên cứu trước đây đề xuất phân loại theo thuộc tính, chẳng hạn như thay đổi lượng gia và thay đổi đẳng phương, thay đổi sản phẩm và thay đổi quy trình. Mỗi cách phân loại dùng cho một giả thuyết khác nhau dựa trên sự tương quan, xem các công ty mới thành lập và các công ty lâu năm bị ảnh hưởng bởi thay đổi như thế nào, và mỗi cách tương ứng với một sự cải thiện trong khả năng dự đoán so với kế hoạch phân loại trước đó. Ở giai đoạn này của

quá trình, hiếm khi có một giả thuyết được nhất trí là tốt nhất vì hiện tượng có quá nhiều thuộc tính. Các học giả của quá trình này đã quan sát thấy rằng sự hỗn loạn này là một giai đoạn quan trọng nhưng không tránh khỏi khi xây dựng giả thuyết. Xem Thomas Kuhn, The Structure of Scientific Revolutions (Chicago: University of Chicago Press, 1962). Kuhn ghi chép đầy đủ nỗ lực của những người ủng hộ các giả thuyết đối đầu khác ở giai đoạn này trước khi tiến tới một mô hình. Thêm vào đó, một trong những cuốn sách có ảnh hưởng lớn nhất về nghiên cứu quản trị và khoa học xã hội đã được Barney G. Glaser và Anselm L. Strauss viết nên (The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research [London: Wiedenfeld and Nicholson, 1967]). Dù họ đặt tên cho khái niệm mấu chốt của mình là "giả thuyết vững chắc" nhưng cuốn sách thực ra được viết về phân loại, vì quá trình này là trọng tâm để xây dựng giả thuyết đúng đắn. Thuật ngữ "giả thuyết độc lập" của họ cũng giống như thuật ngữ "nhóm loại dựa vào thuộc tính" của chúng tôi. Họ mô tả cách một nhóm các nhà nghiên cứu cuối cùng đã thành công trong việc biến hiểu biết của mình thành "giả thuyết chính thức" mà chúng tôi gọi là "nhóm loại dựa vào tình huống".

22. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail

(Boston: Harvard Business School Press, 1997).

23. Các nhà quản lý cần biết liệu một giả thuyết có áp dụng được cho trường hợp của họ hay không, liệu họ có nên tin nó không. Một cuốn sách rất hữu ích về vấn đề này là Case Study Research: Design and Methods (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984) của Robert K. Yin. Từ khái niệm của Yin, chúng tôi kết luận rằng tính ứng dụng của một giả thuyết (mà Yin gọi là giá trị ngoài) được thiết lập bởi kế hoạch phân loại hợp lý của nó. Không còn cách nào khác để đánh giá xem giả thuyết áp dụng hay không áp dụng được ở đâu. Để lý giải, hãy xem xét mô hình cải cách đột phá được sinh ra từ nghiên cứu về ngành sản xuất ổ đĩa trong các chương đầu tiên của cuốn The Innovator's Dilemma. Tất nhiên, mối bận tâm mà các độc giả của nghiên cứu này nêu ra là liệu giả thuyết đó có áp dụng được cho các ngành khác hay không. Cuốn The Innovator's Dilemma đã cố gắng giải quyết các mối bận tâm này bằng cách cho thấy chính giả thuyết giải thích vì sao ai thành công hay thất bại trong ngành sản xuất ổ đĩa cũng giải thích được những gì xảy ra trong ngành sản xuất máy xúc cơ học, thép, bán lẻ, xe máy, phần mềm kế toán, điều khiển mô tô, máy tính và điều trị tiểu đường. Các ngành đa dạng này được lựa chọn để củng cố tính ứng dụng của giả thuyết. Nhưng làm vậy cũng không hết được các mối

bận tâm. Độc giả tiếp tục hỏi liệu giả thuyết này có áp dụng được cho hóa học, phần mềm cơ sở dữ liệu, v.v... hay không. Áp dụng bất kỳ giả thuyết nào cho các ngành khác nhau không thể chứng minh được tính ứng dụng của nó vì nó sẽ luôn khiến các nhà quản lý tự hỏi liệu tình huống hiện tại còn điều gì khiến giả thuyết không tin cậy được. Một số nhà nghiên cứu học thuật, với nỗ lực không vượt quá tính đúng đắn của những gì họ có thể khẳng định và không khẳng định, đã tốn rất nhiều công sức để xác định các "điều kiện ranh giới" trong đó khám phá của họ có thể tin cậy được. Làm vậy là rất tốt, nhưng nếu họ không tự xác định các tình huống nào khác nằm ngoài các "điều kiện ranh giới" trong nghiên cứu của chính mình thì họ đã hạn chế những gì mình có thể đóng góp cho một giả thuyết hữu ích.

24. Một ví dụ về tầm quan trọng của việc phân loại đúng có thể thấy được khi đặt cạnh nhau hai cuốn sách được viết bởi các sinh viên rất thông minh về quản trị và cạnh tranh, tạo nên các trường hợp với các giải pháp hoàn toàn đối lập cho một vấn đề. Các nhóm nghiên cứu giải quyết cùng một vấn đề cơ bản – thách thức tạo ra tăng trưởng lợi nhuận lâu dài. Trong cuốn Creative Destruction (New York: Currency/Doubleday, 2001), Richard Foster và Sarah Kaplan nêu luận điểm rằng nếu

các doanh nghiệp muốn tăng trưởng bền vững với tỷ lệ ngang bằng với thị trường thì họ phải sẵn sàng khám phá các mô hình kinh doanh mới và đối mặt với sự hỗn độn làm nên thị trường vốn. Cùng lúc, một nghiên cứu xuất sắc khác là Profit from the Core (Boston: Harvard Business School Press, 2001) của các nhà cố vấn ở Bain là Chris Zook và James Allen cũng dựa vào bằng chứng hiện tượng học ấy – rằng chỉ một phần rất nhỏ trong số các công ty là có thể duy trì lợi nhuận cao hơn mức thị trường trong một thời gian đủ dài. Nhưng cuốn sách của họ lại khuyến khích các công ty tập trung vào củng cố các dự án hiện tại hơn là cố gắng dự đoán hay thậm chí là phản ứng trước sự thất thường của các nhà đầu tư vốn cổ phần bằng cách nỗ lực tạo tăng trưởng mới ở các thị trường kém liên quan hơn. Trong khi Foster và Kaplan thúc đẩy kết quả về mức độ phù hợp tăng trưởng trong quá khứ trong bối cảnh cạnh tranh liên tục và ủng hộ thay đổi trong tình hình cấp bách hiện nay, thì Zook và Allen giữ quan điểm rằng tập trung vẫn là muôn thuở và là chìa khóa dẫn đến thành công. Quan điểm của họ loại trừ lẫn nhau. Chúng ta nên nghe theo lời khuyên của ai? Hiện tại, các nhà quản lý đang vật lộn với vấn đề về tăng trưởng không có lựa chọn nào khác ngoài cách đi theo một phe dựa trên danh tiếng của tác giả và lời giới thiệu trên bìa sách. Câu trả lời là có một cơ hội lớn để

các nhà nghiên cứu theo hướng tình huống đi lên từ nền tảng quý giá mà hai nhóm tác giả này thiết lập nên. Câu hỏi cần được trả lời giờ đây là: Trong tình huống nào thì tập trung vào hoặc gần cốt lõi sẽ mang lại lợi nhuận và tăng trưởng bền vững, và khi nào thì nên đi theo hướng rộng hơn của Foster?

1. Chúng tôi đã đề cập ở chương 1 rằng trong các giai đoạn đầu khi xây dựng giả thuyết, các học giả chỉ có thể đề xuất các phân nhóm được xác định bởi thuộc tính của hiện tượng. Các nghiên cứu đó là những bước đi quan trọng trong quá trình. Một cuốn sách quan trọng trong số đó là Richard Foster, Innovation: The Attacker's Advantage (New York: Summit Books, 1986). Một nghiên cứu khác dự đoán rằng các doanh nghiệp đi đầu sẽ thất bại khi xuất hiện một cải cách chứa đựng những công nghệ hoàn toàn mới. Xem Michael L. Tushman and Philip Anderson, "Technological Discontinuities and Organizational Environments," Administrative Science Quarterly 31 (1986). Nghiên cứu của Giáo sư James M. Utterback của MIT và các đồng nghiệp về các thiết kế vượt trội đã có công đưa giả thuyết này đến chỗ phân loại dựa trên tình huống. Ví dụ có thể xem James M. Utterback and William J. Abernathy, "A Dynamic Model of Process and Product Innovation" Omega 33, no. 6 (1975): 639–656; và

Clayton M. Christensen, Fernando F. Suarez, and James M. Utterback, “Strategies for Survival in Fast-Changing Industries,” Management Science 44, no. 12 (2001): 207–220.

2. Các khách hàng đòi hỏi là những khách hàng sẵn sàng trả cho những cải tiến về một số mặt của sản phẩm – tốc độ nhanh hơn, kích thước nhỏ hơn, độ tin cậy cao hơn, v.v... Các khách hàng ít đòi hỏi hoặc không đòi hỏi là những khách hàng muốn trao đổi kiểu khác, chấp nhận hiệu quả thấp hơn (tốc độ chậm hơn, kích thước lớn hơn, độ tin cậy thấp hơn, v.v...) để đổi lấy giá thấp hơn tương ứng. Chúng tôi biểu thị chúng là các đường thẳng vì theo thực nghiệm, khi được vẽ trên giấy kẻ thì chúng đúng là đường thẳng, cho thấy rằng khả năng tận dụng cải tiến của chúng ta tăng với tốc độ cấp số mũ – tuy vẫn là một tốc độ chậm hơn so với tiến bộ công nghệ.

3. Sau khi theo dõi các sinh viên và nhà quản lý đọc, hiểu và nói về sự khác biệt giữa công nghệ bền vững và đột phá này, chúng tôi đã nhận thấy xu hướng chung của con người là tiếp nhận một khái niệm, dữ liệu hoặc lối suy nghĩ mới và biến đổi nó sao cho phù hợp với mô hình trong đầu họ. Vì vậy, nhiều người đã đánh đồng thuật ngữ cải cách bền vững của chúng tôi với cấu trúc cải cách “lượng gia” của họ, và đánh đồng thuật ngữ

công nghệ đột phá với các từ cấp tiến, đột phá, sáng tạo hoặc khác biệt. Sau đó họ kết luận rằng các ý tưởng phá vỡ (theo như họ định nghĩa thuật ngữ này) là đầu tư tốt và xứng đáng. Chúng tôi rất tiếc là điều này đã xảy ra vì kết quả nghiên cứu của chúng tôi gắn liền với một định nghĩa cụ thể của tính phá vỡ, như đã được nêu ở trên. Vì lý do đó mà trong cuốn sách này chúng tôi đã thay thuật ngữ công nghệ đột phá bằng cải cách đột phá – để giảm thiểu khả năng độc giả biến đổi khái niệm này cho phù hợp với những gì mà chúng tôi tin là một cách phân loại tình huống không đúng.

4. Cuốn The Innovator's Dilemma nêu rằng các doanh nghiệp lớn mạnh chỉ có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi gặp phải công nghệ đột phá khi các doanh nghiệp lớn thành lập một tổ chức hoàn toàn riêng biệt và cho nó đặc quyền được tự do xây dựng một dự án hoàn toàn mới với một mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Vì vậy, IBM có thể trụ vững ở vị trí đầu ngành khi máy tính mini phá vỡ máy tính lớn vì họ cạnh tranh ở thị trường máy tính mini với một đơn vị kinh doanh khác. Khi máy tính cá nhân ra đời, IBM đối phó với phá vỡ đó bằng cách thiết lập một đơn vị kinh doanh tự trị ở Florida. Hewlett-Packard vẫn dẫn đầu ngành sản xuất máy in vì đã thiết lập một bộ phận sản xuất và bán máy in phun mực hoàn toàn không lệ thuộc vào bộ phận sản xuất

máy in ở Boise, nơi sản xuất và bán máy in laze. Từ khi cuốn The Innovator's Dilemma được xuất bản, một loạt các công ty phải đối mặt với phá vỡ đã thành công trong việc trở thành những người dẫn đầu trong làn sóng phá vỡ nhắm vào họ bằng cách thiết lập các đơn vị tổ chức riêng rẽ để đối phó với phá vỡ. Charles Schwab trở thành hãng môi giới trực tuyến hàng đầu; Teradyne, hãng sản xuất thiết bị kiểm tra chất bán dẫn, đứng đầu ngành sản xuất máy kiểm tra máy tính cá nhân; và Intel giới thiệu chip Celeron, đòi lại phân khúc thấp của thị trường vi xử lý. Chúng tôi hy vọng rằng nhiều công ty lớn học được cách đối phó với phá vỡ qua các đơn vị kinh doanh độc lập khi phải đối mặt với các cơ hội phá vỡ, lợi thế vốn thuộc về các doanh nghiệp mới và người cấp vốn của họ sẽ chuyển sang cho các doanh nghiệp đầu ngành đang tìm kiếm cơ hội tăng trưởng mới.

5. Một ngoại lệ cho điều này được tìm thấy ở Nhật Bản, nơi một vài nhà máy phức hợp sau này đã mua lại các công ty thép nhỏ.

6. Quan điểm đơn giản của các nhà kinh tế học rằng giá được xác định là điểm giao nhau của đường cung và cầu giải thích cho hiện tượng này. Giá hướng về chi phí tiền mặt của nhà sản xuất biên tế (hay chi phí cao hơn); công suất của nhà sản xuất này là cần thiết để lượng cầu đáp ứng được lượng cung. Khi các nhà sản xuất biên tế là

các nhà máy phức hợp chi phí cao thì các nhà máy nhỏ có thể kiếm lợi nhuận từ cốt thép. Khi các nhà sản xuất biên tế là các nhà máy nhỏ thì giá cốt thép tụt dốc. Cơ chế tương tự đã phá hỏng lợi nhuận tạm thời của các nhà máy nhỏ ở mỗi phân khúc thị trường, như đã được mô tả ở trên.

7. Việc giảm chi phí hiếm khi tạo được lợi thế cạnh tranh được biện luận đầy thuyết phục trong Michael Porter, "What Is Strategy?" Harvard Business Review, November–December 1996, 61–78.

8. Chúng tôi khuyên đọc Steven C. Wheelwright and Kim B. Clark, Revolutionizing New Product Development (New York: The Free Press, 1992); Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003); Stefan Thomke and Eric von Hippel, "Customers as Innovators: A New Way to Create Value," Harvard Business Review, April 2002, 74–81; and Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988).

9. Mô hình này giải thích khá rõ ràng vì sao các công ty hàng không lớn ở Mỹ thu được ít lợi nhuận như vậy. Southwest Airlines gia nhập với tư cách một nhà phá vỡ thị trường mới (khái niệm được định nghĩa ở chương 3), cạnh tranh ở Texas nhằm thu hút những hành khách

đáng lẽ đã không chọn bay mà thay vào đó là ô tô và xe buýt. Hãng hàng không này đã thận trọng chọn các sân bay nhỏ, tránh cạnh tranh trực tiếp với các hãng lớn. Chính các nhà phá vỡ cấp thấp trong ngành này – các hãng hàng không như JetBlue, AirTran, People Express, Florida Air, Reno Air, Midway, Spirit, Presidential và nhiều hãng khác – đã gây ra sự kém lợi nhuận ấy. Khi các doanh nghiệp đứng đầu ở hầu hết các ngành khác bị tấn công bởi các nhà phá vỡ cấp thấp, họ có thể bỏ lên thị trường cấp cao và vẫn có lãi (và thường là tăng lãi) trong một thời gian. Các công ty thép phức hợp tiến lên thị trường cấp cao tránh khỏi các nhà máy nhỏ. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các cửa hàng bách hóa chiết khấu tấn công các loại hàng xài bền có thương hiệu như phần cứng, sơn, đồ chơi, hàng thể thao và dụng cụ nhà bếp ở phân khúc lợi nhuận thấp của hỗn hợp hàng hóa. Ngày nay các cửa hàng bách hóa chiết khấu như Target và Wal-Mart đang tiến lên thị trường cao cấp của quần áo, nội thất và mỹ phẩm khi các nhà chiết khấu hàng xài bền như Circuit City, Toys 'R Us, Staples, Home Depot và Ktchens Etc. tấn công phân khúc thị trường thấp; v.v... Vấn đề trong ngành hàng không là các hãng lớn không thể tiến lên thị trường cao cấp. Cơ cấu chi phí cố định cao của họ khiến họ không

thể bỏ phân khúc thị trường thấp. Vì vậy, các nhà phá vỡ thị trường thấp tấn công dễ dàng; tuy nhiên, khi một trong số họ đã trở nên lớn mạnh thì các hãng lớn sẽ tuyên bố rằng thế là đủ, và quay ra chiến đấu. Chính vì vậy mà chưa có nhà phá vỡ cấp thấp nào tồn tại được hơn vài năm. Nhưng vì phá vỡ cấp thấp bởi các công ty mới có thể được thực hiện dễ dàng đến vậy nên các hãng lớn không bao giờ có thể tăng giá cấp thấp lên mức lợi nhuận hấp dẫn.

10. Quá trình này được thuật lại trong một nghiên cứu tuyệt vời của Richard S. Rosenbloom, "From Gears to Chips: The Transformation of NCR and Harris in the Digital Era", Harvard Business School Business History Seminar, Boston, 1988.

11. Sẽ thật ngu ngốc khi tuyên bố rằng không thể thiết lập các công ty tăng trưởng mới bằng một chiến lược bền vững, vượt qua cạnh tranh. Nói chính xác hơn là khả năng thành công là rất thấp. Nhưng một số công ty mới bền vững đã thành công. Ví dụ, tập đoàn EMC đã chiếm thị phần thiết bị lưu trữ dữ liệu cao cấp của IBM trong những năm 1990 bằng một kết cấu sản phẩm khác với IBM. Nhưng như những gì chúng tôi được biết, các sản phẩm của EMC tốt hơn IBM ở chính những ứng dụng mà IBM phục vụ. Máy in laze của Hewlett-Packard là một công nghệ bền vững đối với máy in ma trận, một

thị trường do Epson thống trị. Nhưng Epson đã bỏ lỡ nó. Động cơ máy bay phản lực là một cải cách triệt để nhưng bền vững đối với động cơ pittông. Hai nhà sản xuất động cơ pittông là Rolls-Royce và Pratt & Whitney đã chuyển sang sản xuất máy bay phản lực thành công. Các hãng khác, chẳng hạn như Ford, thì không như vậy. General Electric là người mới trong cuộc cách mạng máy bay phản lực và trở nên rất thành công. Đây là những điều bất thường mà giả thuyết phá vỡ không thể giải thích. Tuy hướng của chúng tôi là coi như hầu hết các nhà quản lý lúc nào cũng kiểm soát doanh nghiệp của mình và quản lý nó một cách hiệu quả nhưng đôi khi họ cũng có thể bỏ qua cơ hội.

12. Điều này phần nào giải thích tại sao Dell Computer đã phá vỡ thành công đến vậy – vì họ đã tiến lên thị trường cấp cao để cạnh tranh với các nhà sản xuất máy tính trạm và server với chi phí cao, chẳng hạn như Sun Microsystems. Ngược lại, Gateway không phát đạt được như vậy dù ban đầu có mô hình kinh doanh tương tự vì họ không tiến lên thị trường cao cấp mạnh mẽ bằng và bị mắc kẹt với các chi phí không phân hóa được khi bán máy tính không phân hóa được. Chúng tôi tin rằng hiểu biết này là một phụ lục hữu ích cho quan điểm ban đầu của giáo sư Michael Porter rằng có hai loại chiến lược khả thi – khác biệt hóa và chi phí thấp (Michael Porter,

Competitive Strategy [New York: Free Press, 1980]). Nghiên cứu về phá vỡ bổ sung một phương diện động lực cho công trình của Porter. Về cơ bản, một chiến lược chi phí thấp chỉ mang lại lợi nhuận hấp dẫn cho đến khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao hơn đã bị đẩy ra khỏi một phân khúc của thị trường. Sau đó, đối thủ chi phí thấp cần phải tiến lên thị trường cao cấp để có thể cạnh tranh lại với các đối thủ chi phí cao hơn. Nếu không thể tiến lên thị trường cao cấp, chiến lược chi phí thấp trở thành chiến lược chi phí tương đương.

13. Xem Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilemma (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 130.

14. Khái niệm mạng lưới giá trị được giới thiệu trong Clayton M. Christensen, "Value Networks and the Impetus to Innovate," chương 2 cuốn The Innovator's Dilemma. Giáo sư Richard S. Rosenbloom của Trường Kinh doanh Harvard ban đầu đã nhận thấy sự tồn tại của các mạng lưới giá trị khi cố vấn cho nghiên cứu ban đầu của Christensen. Trong nhiều cách, tình huống trong một mạng lưới giá trị tương ứng với một "thế cân bằng Nash", được phát triển bởi John Nash (người đã đoạt giải Nobel và sau này càng trở nên nổi tiếng hơn qua bộ phim A Beautiful Mind). Trong thế cân bằng Nash, với hiểu biết của Công ty A về chiến lược tối ưu, tư lợi (lợi nhuận

tối đa) của mỗi công ty còn lại trong hệ thống, Công ty A không thể thấy được chiến lược nào tốt hơn cho mình hơn là chiến lược mà nó đang theo đuổi. Điều này cũng đúng cho tất cả các công ty khác trong hệ thống. Vì vậy, không công ty nào có động lực để thay đổi hướng đi, và do đó cả hệ thống sẽ khá chậm thay đổi. Khi các công ty trong một mạng lưới giá trị đang ở thế cân bằng Nash, nó hạn chế mức độ nhanh chóng mà khách hàng có thể bắt đầu tận dụng các cải tiến mới. Ứng dụng này của thế cân bằng Nash đối với hiểu biết về cải cách mới đây đã được giới thiệu trong Bhaskar Chakravorti, The Slow Pace of Fast Change (Boston: Harvard Business School Press, 2003). Tuy Chakravorti không tự xâu chuỗi lại nhưng khái niệm của ông là một cách tốt để hình dung hai điều về mô hình cải cách phá vỡ. Nó giải thích vì sao tốc độ phát triển công nghệ vượt quá khả năng tận dụng phát triển ấy của khách hàng. Nó cũng giải thích vì sao cạnh tranh với khách hàng không tiêu thụ, tạo ra một mạng lưới giá trị hoàn toàn mới, về lâu dài thường là cách dễ dàng hơn để tấn công một thị trường ổn định.

15. Một vài người thỉnh thoảng đã kết luận rằng khi người dẫn đầu không bị phá vỡ tiêu diệt ngay lập tức thì các tác động của phá vỡ đã phần nào ngừng hoạt động, còn những kẻ tấn công thì đang bị kìm chân. (Ví dụ,

xem Constantinos Charitou and Constantinos Markides, "Responses to Disruptive Strategic Innovation," MIT Sloan Management Review, Winter 2003, 55.) Các kết luận này phản ánh một cách hiểu nông cạn về hiện tượng này, vì phá vỡ là một quá trình chứ không phải một sự kiện. Các tác động đang hoạt động mọi lúc mọi nơi. Ở một số ngành, các tác động phải mất vài thập kỷ để gây ảnh hưởng lên toàn ngành. Trong các trường hợp khác, chúng có thể chỉ mất vài năm. Nhưng các tác động – thực ra chính là việc chạy theo lợi nhuận tương đương với lợi thế cạnh tranh – luôn hoạt động. Tương tự như vậy, đôi khi các tác giả khác đã nhận thấy rằng doanh nghiệp đầu ngành thực ra không bị phá vỡ tiêu diệt mà lại bắt kịp làn sóng rất thuần thục. Vì vậy họ kết luận rằng giả thuyết phá vỡ là sai lầm. Kết luận này cũng không đúng. Khi ta thấy máy bay bay trên trời, nó không bác bỏ định luật hấp dẫn. Lực hấp dẫn vẫn có tác động đối với chiếc máy bay đang bay – chỉ có điều các kỹ sư đã tìm ra cách đối phó với tác động ấy. Khi ta thấy một công ty phá vỡ thành công thì đó là vì đội ngũ quản lý đã tìm ra cách khai thác các tác động dẫn đến thành công.

16. Xem Clayton M. Christensen and Richard S. Tedlow, "Patterns of Disruption in Retailing," Harvard Business Review, January–February 2000, 42– 45.

17. Cuối cùng thì Wal-Mart đã có thể thiết lập các quá trình xoay vòng tài sản nhanh hơn Kmart. Điều này cho phép họ đạt lợi nhuận cao hơn ở mức lợi nhuận cận biên tương đương, cho Wal-Mart tốc độ tăng trưởng bền vững cao hơn.

18. Các doanh nghiệp ở vị trí của các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ có thể trốn tránh phá vỡ dễ dàng hơn rất nhiều so với đứng lại chiến đấu là vì trong tương lai gần, xoay vòng tài sản và hàng tồn kho rất khó thay đổi. Các cửa hàng bách hóa toàn dịch vụ cung cấp cho khách hàng lựa chọn sản phẩm rộng lớn hơn rất nhiều (nhiều đơn vị hàng hóa tồn kho hơn cho mỗi loại hàng), không tránh khỏi làm giảm xoay vòng hàng tồn kho. Các cửa hàng chiết khấu không chỉ cung cấp phạm vi hàng hóa hẹp hơn, chỉ tập trung vào các mặt hàng xoay vòng nhanh nhất, mà cơ sở hạ tầng hữu hình của họ thường cũng sắp xếp tất cả hàng hóa ở tầng bán hàng. Ngược lại, các cửa hàng bách hóa thường phải duy trì các buồng kho để cung cấp hàng thay thế cho số lượng hàng hóa hạn chế được đặt trên những kệ hàng đầy ắp của họ. Vì vậy, khi các cửa hàng chiết khấu phá vỡ xâm chiếm một phân khúc hỗn hợp hàng hóa của họ từ bên dưới, các cửa hàng bách hóa không thể ngay lập tức giảm biên lợi và đẩy nhanh xoay vòng. Tiến lên thị trường cao cấp nơi biên lợi vẫn còn đủ cao luôn là lựa chọn khả thi và

hấp dẫn hơn.
19. Các phá vỡ cấp thấp là ví dụ trực tiếp về điều mà nhà kinh tế học Joseph Schumpeter gọi là “phá hủy sáng tạo”. Các phá vỡ cấp thấp giúp nhanh chóng giảm thiểu chi phí trong một ngành – nhưng chỉ đạt được khi các doanh nghiệp mới tiêu diệt các doanh nghiệp lớn mạnh. Ngược lại, phá vỡ thị trường mới là một giai đoạn sáng tạo quan trọng – tiêu thụ mới – trước khi tiêu diệt tiêu thụ cũ.
20. Để tìm hiểu sâu hơn về tác động vĩ mô của phá vỡ, xem Clayton M. Christensen, Stuart L. Hart, and Thomas Craig, “The Great Disruption,” Foreign Affairs 80, no. 2 (March–April 2001): 80–95; và Stuart L. Hart and Clayton M. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation from the Base of the Pyramid,” MIT Sloan Management Review, Fall 2002, 51–56. Nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng phá vỡ là động cơ cơ bản của phép màu kinh tế Nhật Bản trong những năm 1960, 1970 và 1970. Giống như các công ty khác, các nhà phá vỡ này – Sony, Toyota, Nippon Steel, Canon, Seiko, Honda, v.v... – đã tiến lên thị trường cao cấp, sản xuất một số sản phẩm chất lượng cao nhất thế giới trong thị trường của mình. Giống như các công ty Mỹ và châu Âu mà họ đã phá vỡ, những người khổng lồ của Nhật Bản giờ đây đang mắc kẹt ở phân khúc cấp cao của thị trường, nơi

không có cơ hội tăng trưởng. Nền kinh tế Mỹ không bị trì trệ trong một thời gian dài sau khi các công ty hàng đầu bị kẹt ở thị trường cấp cao là vì mọi người có thể bỏ các công ty đó, nhặt nhạnh vốn đầu tư mạo hiểm trên đường đi xuống thị trường cấp thấp và khởi đầu các làn sóng tăng trưởng phá vỡ mới. Ngược lại, nền kinh tế Nhật thiếu tính lưu động của thị trường lao động và cơ sở hạ tầng vốn đầu tư mạo hiểm để làm được điều này. Vì vậy, Nhật Bản phá vỡ một lần và thu lợi lớn, nhưng rồi bị mắc kẹt. Có vẻ như thực sự có những căn nguyên vi mô đối với bất ổn kinh tế vĩ mô ở đất nước này. Nghiên cứu Sloan dựa trên nghiên cứu Foreign Affairs chỉ ra rằng các quốc gia đang phát triển hiện nay là thị trường khởi đầu lý tưởng cho nhiều cải cách phá vỡ, và rằng phá vỡ là một chính sách phát triển kinh tế hiệu quả.

21. Cách dùng từ của chúng tôi ở đoạn này là rất quan trọng. Khi khách hàng không thể phân biệt được các sản phẩm về bất cứ mặt nào quan trọng đối với họ, thì giá cả thường là cơ sở để họ lựa chọn. Tuy nhiên chúng tôi không cho rằng khi một khách hàng mua sản phẩm giá thấp nhất thì trục cạnh tranh sẽ dựa trên chi phí. Câu hỏi cần đặt ra là liệu khách hàng có sẵn sàng trả giá cao hơn cho các cải tiến về chức năng, độ tin cậy hay tiện lợi hay không. Miễn là khách hàng trả cho các cải tiến giá ocao

hơn, chúng tôi sẽ coi đó là minh chứng rằng tốc độ cải tiến hiệu quả chưa vượt quá những gì khách hàng có thể sử dụng. Khi hiệu dụng biên tế mà khách hàng nhận được từ cải tiến bổ sung trên bất kỳ mặt nào tiến về không thì chi phí sẽ đúng là cơ sở cạnh tranh.

22. Chúng tôi nhấn mạnh thuật ngữ chiến lược sản phẩm trong câu này vì rõ ràng là có cơ hội cho hai phá vỡ cấp thấp khác trong thị trường này. Một là chiến lược nhãn hàng riêng để phá vỡ nhãn hiệu Hewlett-Packard. Hai là chiến lược phân phối chi phí thấp qua một nhà bán lẻ trực tuyến, chẳng hạn như Dell Computer.

23. Thực ra còn một chiến lược thứ tư để đánh giá ở đây – sản xuất các bộ phận để bán cho Hewlett-Packard và các nhà cung cấp hệ thống con của họ. Chúng tôi sẽ bàn kỹ hơn về chiến lược này ở chương 4 và 5.

24. Trên thực tế, Matsushita đã thử xâm nhập với một chiến lược bền vững y hệt như vậy trong những năm 1990. Dù có thương hiệu mạnh Panasonic và khả năng lắp ráp các sản phẩm điện cơ tầm cỡ thế giới nhưng công ty này vẫn thất bại và chỉ có được thị phần khiêm tốn.

1. Xem chương 7 của Dorothy Leonard, Wellsprings of Knowledge (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

2. Một số nhà nghiên cứu (chẳng hạn như Joe Pine,

trong cuốn sách kinh điển của mình là Mass Customization [Boston: Harvard Business School Press, 1992]) nêu rằng xét cho cùng thì phân khúc có lẽ là không quan trọng vì nhu cầu của các khách hàng riêng lẻ nên được giải quyết riêng lẻ. Dù điều này là có thể hiểu được nhưng để đi được đến đó cũng phải mất một khoảng thời gian nhất định. Chúng tôi sẽ đề cập đến ở chương 5 và 6 rằng trong nhiều tình huống, điều đó là không thể. Nói cách khác, phân khúc luôn luôn đóng vai trò quan trọng.

3. Chúng tôi xin chân thành cảm ơn hai đồng nghiệp đã giới thiệu cho chúng tôi lối tư duy về cấu trúc thị trường này. Người đầu tiên là Richard Pedi, CEO của Gage Foods ở Bensenville, Illinois. Rick đặt ra cho chúng tôi cụm từ "công việc cần thực hiện". Anthony Ulwick của Lansana, Florida–based Strategyn, Inc. đã triển khai và sử dụng một khái niệm tương tự trong nghiên cứu cố vấn của mình, đó là cụm từ "các kết quả mà khách hàng đang tìm kiếm". Tony đã xuất bản một loạt nghiên cứu về các khái niệm này, bao gồm "Turn Customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002, 91–98. Tony sử dụng các khái niệm này để giúp khách hàng của doanh nghiệp ông triển khai các sản phẩm kết nối được với những gì mà khách hàng của họ đang cố gắng thực hiện. Chúng tôi cũng rất biết ơn

David Sundahl, cộng sự của Giáo sư Christensen, đã góp phần trình bày thành hệ thống rất nhiều những ý tưởng ban đầu xây dựng nên chương này.

4. Nhiều chi tiết ở đây đã được thay đổi để bảo vệ lợi ích độc quyền của công ty trong khi vẫn bảo đảm được đặc tính cơ bản của nghiên cứu và các kết luận của nó.

5. Ngôn ngữ trong đoạn này cho thấy một hệ thống lồng ghép. Trong công việc bao quát cần thực hiện là nhiều kết quả khác nhau cần đạt được để công việc được thực hiện hoàn hảo. Vì vậy, khi sử dụng từ kết quả trong nghiên cứu về phân đoạn, chúng tôi ám chỉ những công việc riêng lẻ cần được thực hiện, chẳng hạn như kéo dài lâu, không làm lộn xộn, v.v… để công việc được thực hiện tốt.

6. Ta có thể thấy được vấn đề này ngay từ xu hướng marketing gần đây hướng tới những cái gọi là thị trường độc tôn. Thị trường độc tôn thúc đẩy các công ty cung cấp các lựa chọn theo yêu cầu, đáp ứng được nhu cầu của từng khách hàng riêng lẻ. Nhưng làm theo yêu cầu cũng có cái giá của nó. Hơn nữa, nó thường không cung cấp hiểu biết logic trên cơ sở hướng đến kết quả của các quyết định mua hàng. Vì các công cụ nghiên cứu thị trường phức tạp như geocode cũng chú ý đến đặc điểm của con người nên chúng không thể tạo ra các kế hoạch phân đoạn thị trường có ý nghĩa với khách hàng – mỗi

người đều có rất nhiều công việc cần thực hiện. Thực ra có rất nhiều điểm tương đồng trong những công việc cần thực hiện trong một bộ phận người và công ty, cho thấy rằng tập trung vào các thị trường độc tôn thường không phải là mục tiêu marketing nên theo đuổi.

7. Nhận xét rằng khách hàng tìm kiếm trong các nhóm sản phẩm nhằm tìm ra cách đạt được kết quả mong muốn được dựa trên nghiên cứu tâm lý học, nêu rằng các hệ thống tri giác của chúng ta được hướng đến tìm hiểu xem chúng ta có thể dùng đồ vật làm gì và liệu chúng có phải là tối ưu cho các mục đích đó hay không. Ví dụ như nhà tâm lý học James J. Gibson, được biết đến rộng rãi nhờ nghiên cứu về các giả thuyết tri giác, đã viết về "tính năng", một khái niệm tương tự với những gì chúng tôi gọi là "công việc" hoặc "kết quả". Theo Gibson, "Tính năng của môi trường là những gì nó cung cấp hoặc trang bị, dù tốt hay xấu." Gibson khẳng định rằng chúng ta nhìn nhận thế giới không phải về mặt đặc trưng chủ đạo, như là màu vàng hay nặng 500 gam, mà là về kết quả: "Cái chúng ta nhận biết được khi nhìn vào đồ vật là [kết quả] của chúng chứ không phải là đặc trưng. Chúng ta có thể phân biệt các khía cạnh khác biệt nếu cần làm vậy trong một thử nghiệm, nhưng những gì đồ vật đó thể hiện cho chúng ta là những gì ta thường chú ý tới." Ví dụ như, vai trò quan trọng của mặt đất là

cung cấp cho chúng ta một nền vững chắc để đứng, đi lại, v.v... Chúng ta không "thuê" mặt đất vì màu sắc hay độ ẩm của nó. Theo cách nói của Gibson, tính năng của sản phẩm là các kết quả mà sản phẩm đó cho phép người sử dụng đạt được. Xem James J. Gibson, The Ecological Approach to Visual Perception (Boston: Houghton Mifflin, 1979), 127.

8. Tìm ra một "ứng dụng mang tính triệt tiêu" là tôn chỉ của các nhà cải cách từ khi Larry Downes và Chunka Mui giới thiệu thuật ngữ này trong cuốn Unleashing the Killer App (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Không may là phần lớn những gì được viết trong cuốn sách này chỉ bao gồm những ghi chép về các ứng dụng tiêu diệt thành công trong quá khứ. Chúng tôi nghĩ rằng một nghiên cứu kỹ càng về các ứng dụng kiểu này sẽ cho thấy rằng chúng tiêu diệt vì sản phẩm hay dịch vụ đó được định vị rõ ràng cho một công việc mà rất nhiều người đang cố gắng thực hiện – cải cách này giúp họ hoàn thành việc đó tốt hơn và tiện lợi hơn.

9. Doanh nghiệp do Ngài Ulwick điều hành mà chúng tôi đề cập ở ghi chú 3 có các phương pháp độc quyền để phân loại các thị trường theo công việc và định lượng quy mô của chúng.

10. Thông tin này được thuật lại cho chúng tôi trong một cuộc phỏng vấn vào tháng Bảy năm 2000 với

Mickey Schulhoff, người đã giữ vị trí CEO của Sony America trong vòng hơn 20 năm và là thành viên ban giám đốc của Tập đoàn Sony trong phần lớn thời gian đó.

11. Chúng tôi cần nhấn mạnh rằng chúng tôi không hề có thông tin nội bộ về bất kỳ công ty hay sản phẩm nào được đề cập ở phần này, và chúng tôi cũng chưa thực hiện bất kỳ cuộc nghiên cứu thị trường chính thức nào về các sản phẩm hay công việc này. Thay vào đó, chúng tôi đã viết phần này chỉ để minh họa cách cách giả thuyết được xây dựng dựa trên các phân nhóm theo tình huống về sản phẩm kết nối được với khách hàng có thể mang lại sự rõ ràng và đoán định được cho một công việc của cải cách. Chẳng hạn như, nếu chiến lược của RIM là nêu bật doanh thu với khách hàng doanh nghiệp hơn là cá nhân thì CIO (Giám đốc công nghệ thông tin) sẽ là người chịu trách nhiệm: đảm bảo rằng các nhân viên lao động trí óc có khả năng liên lạc và liên lạc được. Cách làm đó cũng sẽ hữu ích nếu áp dụng cho công việc này.

12. Trên thực tế, khi cuốn sách này đang được viết, RIM và Nokia công bố một quyết định hợp tác, trong đó Nokia sẽ sử dụng phần mềm của RIM để tạo tính năng email không dây trên điện thoại của Nokia – một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên vì về nhiều mặt, sản phẩm

của họ được thuê để làm cùng một công việc. Liệu họ muốn sản xuất chiếc BlackBerry cạnh tranh với điện thoại không dây để làm công việc này, hay cung cấp phần mềm trong điện thoại không dây của hãng khác như thỏa thuận Nokia-RIM, là câu hỏi mà giả thuyết ở chương 5 và 6 sẽ trả lời.

13. Chúng tôi đã tương đối liều lĩnh khi tuyên bố như vậy vì tương lai vẫn chưa đến. Chúng tôi trình bày phân tích này như vậy để minh họa cho nguyên lý cơ bản. Rất có thể là các nhà sản xuất thiết bị cầm tay không dây sẽ tham gia vào một cuộc đua tích hợp các tính năng mới nhất của tất cả các đối thủ vào sản phẩm của mình, khiến ngành công nghiệp còn non trẻ này rơi vào tình trạng trong đó các sản phẩm đều nhang nhác nhau, không có gì khác biệt. Khi điều này xảy ra, chúng tôi mong độc giả không kết luận rằng "Christensen và Raynor đã sai lầm." Theo chúng tôi, dù việc xóa nhòa và bắt chước tính năng chắc chắn sẽ xảy ra nhưng nếu mỗi nhà sản xuất đều tập trung vào tích hợp các đặc tính và chức năng và định vị tốt thông điệp marketing của mình trong một công việc, thì các nhà cung cấp các thiết bị này sẽ càng lớn mạnh vì họ sẽ giành được thị phần từ các sản phẩm và dịch vụ khác được thuê để làm các công việc này. Chúng tôi cũng cho rằng các doanh nghiệp này sẽ duy trì được sự khác biệt và lợi nhuận của

mình lâu hơn nếu họ tập trung cải tiến vào một công việc duy nhất.

14. Xem Leonard, Wellsprings of Knowledge; Eric von Hippel, The Sources of Innovation (New York: Oxford University Press, 1988); và Stefan Thomke, Experimentation Matters: Unlocking the Potential of New Technologies for Innovation (Boston: Harvard Business School Press, 2003).

15. Tất nhiên, về lý thuyết, tất cả khách hàng đều muốn mang theo một thiết bị nhỏ làm được tất cả mọi việc trong một chiếc va li hoặc túi xách. Nhưng để làm được điều đó đòi hỏi phải đánh đổi về công nghệ. Phần mềm sẽ giúp thiết kế một nền tảng hữu hình duy nhất cho một loạt các công việc tập trung đỡ tốn kém hơn. Tuy nhiên, chúng tôi cho rằng ngay cả trong tình huống này, công ty sẽ có lợi hơn khi dùng một nền tảng phần cứng duy nhất cho các sản phẩm phần mềm tối ưu hóa khác nhau được định vị cho nhiều công việc khác nhau. Có lẽ trong một thời gian dài, các thiết bị điện tử kết hợp nhiều tính năng như vậy nhằm mục đích làm được nhiều việc cùng một lúc – sắp xếp, kết nối, giải trí, v.v... – sẽ thành ra giống như một con dao đa năng: dao khá sắc, kéo cùn, cái mở nắp tạm ổn và cái tua vít tệ hại. Miễn là các công việc mà khách hàng cần thực hiện phát sinh vào các thời điểm và địa điểm khác nhau thì chúng tôi nghĩ rằng hầu

hết khách hàng sẽ tiếp tục sử dụng nhiều thiết bị khác nhau cho đến khi một thiết bị đa năng có thể làm được tất cả mọi việc tốt như các đối thủ cạnh tranh tập trung của nó.

16. Kinh nghiệm của Intuit khi phá vỡ thị trường phần mềm kế toán doanh nghiệp nhỏ bằng sản phẩm QuickBooks của họ là ví dụ tiêu biểu cho trường hợp này. Đến đầu những năm 1990, phần mềm doanh nghiệp nhỏ duy nhất trên thị trường được viết bởi kế toán và dành cho kế toán. Vì họ định nghĩa thị trường của mình theo sản phẩm nên họ xác định đối thủ cạnh tranh của mình là các nhà thiết kế phần mềm kế toán khác. Vì vậy, định nghĩa này mang đến cho họ tầm nhìn về cách vượt qua đối thủ, đó là tham gia vào một cuộc đua: Bổ sung các đặc tính và chức năng nhanh hơn dưới dạng các báo cáo và phân tích mới có thể vận hành được. Dần dần ngành này bao gồm những sản phẩm đa chức năng nhang nhác nhau, trong đó mọi hãng đều tích hợp tính năng của các hãng khác. Các nhân viên marketing của Intuit đã quen với việc quan sát xem khách hàng mua phần mềm quản lý tài chính cá nhân Quicken của Intuit đang cố gắng hoàn thành việc gì khi sử dụng sản phẩm này. Trong quá trình đó, họ rất ngạc nhiên khi quan sát thấy rằng phần lớn những người sử dụng Quicken dùng nó để kiểm soát tình hình tài chính của doanh nghiệp

nhỏ của họ. Họ nhận ra rằng công việc cơ bản là kiểm soát tiền. Các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ này nhúng tay vào mọi mặt của doanh nghiệp mình và không cần đến tất cả những báo cáo và phân tích tài chính mà các nhà cung cấp phần mềm thịnh hành đã tích hợp vào sản phẩm của họ. Intuit cho ra mắt QuickBooks nhằm thực hiện công việc mà các chủ sở hữu doanh nghiệp nhỏ cần làm – "Giúp tôi đảm bảo rằng tôi không hết tiền" – và thành công rực rỡ. Trong vòng hai năm, công ty đã thâu tóm 85% thị phần bằng một sản phẩm phá vỡ thiếu hầu hết các tính năng của các sản phẩm cạnh tranh.

17. Theodore Levitt là người tiên phong đề xướng quan điểm này trong số những người nghiên cứu và viết về các vấn đề trong marketing. Christensen nhớ lại khi còn là một học viên cao học, ông đã nghe Ted Levitt tuyên bố: "Người ta không muốn mua một cái máy khoan 6 milimét, mà là một cái lỗ 6 milimét". Nói theo cách của chúng tôi là họ có việc cần làm và họ thuê một thứ để làm công việc đó. Cách lý giải được biết đến rộng rãi nhất của Levitt cho các nguyên lý này được trình bày trong Theodore Levitt, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, September 1975, reprint 75507.

18. Để tìm hiểu về cách xác định quy mô của các phân khúc thị trường theo công việc, xem Anthony W. Ulwick, "Turn Customer Input into Innovation," Harvard

Business Review, January 2002, 91–98.
19. Chúng tôi rất biết ơn Mike Collins, nhà sáng lập kiêm CEO của Tập đoàn Big Idea, vì những bình luận của ông đã dẫn đến rất nhiều ý tưởng trong phần này. Mike đã biên tập bản thảo ban đầu của chương này, và các ý kiến của ông hết sức hữu ích.
20. Một lý do vì sao một số (nhưng không phải tất cả) các kiểu bán lẻ "diệt trừ phân nhóm" – các công ty như Home Depot và Lowe's – đã có thể phá vỡ được các nhà bán lẻ lớn mạnh thành công đến vậy là vì họ được tổ chức dựa trên các công việc cần thực hiện.
21. Vì nhiều nhà marketing tình cờ và có xu hướng phân đoạn thị trường của họ theo đặc tính của các nhóm sản phẩm và khách hàng nên thật không may, nhưng không có gì ngạc nhiên, là họ thường quảng bá thương hiệu như những gì họ đã làm với sản phẩm của mình. Thương hiệu thường đã trở thành những từ ngữ bao trùm, không làm tốt được bất kỳ việc gì mà khách hàng cần làm khi "thuê" thương hiệu đó. Vì hầu hết các nhà quảng cáo đều muốn ý nghĩa của thương hiệu đủ linh hoạt cho một loạt các sản phẩm mà nó chứa đựng nên nhiều thương hiệu đã mất đi sự liên kết giữa nó với công việc. Khi điều này xảy ra, khách hàng vẫn lúng túng không biết mua sản phẩm nào để thực hiện công việc khi gặp một tình huống nhất định.

1. Các nhà kinh tế học có ngôn ngữ rất hay để miêu tả hiện tượng này. Khi hiệu quả của một sản phẩm vượt quá khả năng sử dụng của khách hàng, khách hàng gặp phải hiệu dụng biên tế giảm dần khi hiệu quả sản phẩm tăng dần. Qua thời gian, giá biên tế mà khách hàng sẵn sàng trả cho cải tiến sẽ tương đương với hiệu dụng biên tế mà họ nhận được từ việc sử dụng cải tiến. Khi giá trị tăng của giá biên tế mà công ty có thể duy trì trên thị trường cho một sản phẩm cải tiến tiến về 0 thì hiệu dụng biên tế mà khách hàng có được từ việc sử dụng sản phẩm cũng sẽ tiến về 0.

2. Chúng tôi đã đề cập ở phần trước rằng không có công nghệ nào là bền vững hay phá vỡ về bản chất. Đây là các giới hạn của một tập số thực continum, và tính phá vỡ của một cải cách chỉ có thể được miêu tả tương đối so với các mô hình kinh doanh, khách hàng và các công nghệ khác. Trường hợp bóng bán dẫn cho thấy rằng thương mại hóa một số công nghệ như các cải cách bền vững trong các thị trường lớn là rất tốn kém.

3. Hình 4-2 được vẽ nên từ dữ liệu do American Heart Association National Center (Trung tâm Nghiên cứu Quốc gia Hiệp hội Tim mạch Hoa Kỳ) cung cấp. Vì các dữ liệu này chỉ đo lường các quy trình được thực hiện trong bệnh viên nên các quy trình nong mạch thực hiện ở các phòng khám ngoại trú và các địa điểm khác không

phải bệnh viện đều không được kể đến. Điều này có nghĩa là các con số nong mạch trong đồ thị thấp hơn so với thực tế, và đánh giá không đúng mức này ngày càng trở nên đáng kể.

4. Có rất nhiều ví dụ khác ngoài những gì được liệt kê ở trên. Chẳng hạn như, các nhà môi giới chứng khoán như Merrill Lynch tiếp tục tiến lên thị trường cấp cao trong mạng lưới giá trị ban đầu của mình hướng tới các khách hàng có giá trị ròng lớn hơn, từ đó thu nhập ròng và tổng doanh thu của họ cũng được cải thiện. Họ chưa nhận thấy mối đe dọa mà cuối cùng họ sẽ phải trải nghiệm khi các nhà môi giới chiết khấu trực tuyến tìm ra cách cung cấp dịch vụ tốt hơn.

5. Xem Clark Gilbert and Joseph L. Bower, “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” Harvard Business Review, May 2002, 94–101; và Clark Gilbert, “Can Competing Frames Co-exist? The Paradox of Threatened Response,” working paper 02-056, Boston, Harvard Business School, 2002.

6. Daniel Kahneman and Amos Tversky, “Choice, Values, and Frames,” American Psychologist 39 (1984): 341–350. Kahneman và Tversky đã viết về những điều rất lớn lao trong các ấn bản này. Phần tham khảo này chỉ là một ví dụ trong công trình của họ.

7. Hiện tượng “threat rigidity” đã được nhiều học giả

nghiên cứu, trong đó nổi bật là Jane Dutton và các đồng nghiệp của mình. Xem Jane E. Dutton and Susan E. Jackson, "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action," Academy of Management Review 12 (1987): 76–90; và Jane E. Dutton, "The Making of Organizational Opportunities—AnInterpretive Pathway to Organizational Change", Research in Organizational Behavior 15 (1992): 195–226.

8. Arthur Stinchcombe đã viết rất nhiều về định đề rằng có được các điều kiện ban đầu cần thiết là mấu chốt để các sự kiện tiếp theo xảy ra đúng như mong muốn. Xem Arthur Stinchcombe, "Social Structure and Organizations," trong Handbook of Organizations, ed. James March (Chicago: McNally, 1965), 142–193.

9. Clark Gilbert, "Pandesic—The Challenges of a New Business Venture," case 9-399-129 (Boston: Harvard Business School, 2000).

1. Chúng tôi chân thành cảm ơn các nhà nghiên cứu lỗi lạc đã phát hiện ra sự tồn tại và vai trò của năng lực cốt lõi trong việc đưa ra những quyết định trên. Những người này bao gồm C. K. Prahalad and Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91; và Geoffrey Moore, Living on the Fault Line (New York: HarperBusiness, 2002). Cần lưu ý rằng "năng lực cốt

lõi" vốn là thuật ngữ được C.K.Prahalad và Gary Hamel đặt ra trong bài viết chuyên đề của họ, thực ra là một lời xin lỗi dành cho các công ty kinh doanh đa ngành. Họ đang phát triển một cái nhìn về đa ngành dựa trên việc khai thác các khả năng thiết lập, nói theo nghĩa rộng. Chúng tôi trình bày thành quả của họ như một sự thống nhất với những hướng nghiên cứu và sự phát triển lý thuyết đáng được tôn trọng mà khởi đầu là quyển sách ra đời năm 1959 The Theory of the Growth of the Firm (New York: Wiley). Dòng suy nghĩ này có tác động rất mạnh mẽ và hữu ích. Tuy nhiên, hiện nay thuật ngữ "năng lực cốt lõi" đã trở nên đồng nghĩa với từ "tập trung", nghĩa là những công ty tìm cách khai thác thế mạnh cốt lõi của họ sẽ không đa dạng hóa – mặt khác, họ tập trung kinh doanh vào những hoạt động mà họ làm đặc biệt tốt. Chúng tôi cảm thấy chính cái "ý nghĩa trên thực tế" này là sai lầm.

2. IBM được cho là có khả năng công nghệ lớn hơn trong việc thiết kế và sản xuất hệ điều hành và các mạch tích hợp so với Intel và Microsoft tại thời điểm IBM đưa các công ty này vào hoạt động. Vì vậy, có lẽ sẽ chính xác hơn nếu nói quyết định này dựa nhiều vào những gì là cốt lõi hơn là năng lực. Phán đoán rằng IBM cần phải thuê ngoài dựa trên nhận thức đúng đắn của các nhà quản lý liên doanh mới là họ cần phải có một cấu trúc

với chi phí thấp hơn để mang lại lợi nhuận chấp nhận được cho tập đoàn và phải phát triển sản phẩm mới nhanh hơn nữa so với quy trình phát triển nội bộ đã vững chắc của công ty, điều này đã được mài giũa trong một thế giới của những sản phẩm tương thuộc phức tạp với chu trình phát triển dài hơn, có thể giải quyết được.
3. Trong thập kỷ qua, đã có một sự nở rộ những nghiên cứu quan trọng về các khái niệm này. Chúng tôi thấy những nghiên cứu sau đây là đặc biệt hữu ích: Rebecca Henderson and Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30; K. Monteverde, "Technical Dialog as an Incentive for Vertical Integration in the Semiconductor Industry," Management Science 41 (1995): 1624–1638; Karl Ulrich, "The Role of Product Architecture in the Manufacturing Firm," Research Policy 24 (1995): 419–440; Ron Sanchez and J. T. Mahoney, "Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design," Strategic Management Journal 17 (1996): 63–76; và Carliss Baldwin and Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).
4. Ngôn ngữ chúng tôi sử dụng ở đây là đặc trưng cho

tương thuộc hoàn toàn và chúng tôi chọn điểm cực trên trục đơn giản là để làm cho khái niệm rõ nhất có thể. Trong hệ thống sản phẩm phức tạp, có rất nhiều mức độ tương thuộc khác nhau theo thời gian và theo thành phần. Những thách thức của tương thuộc cũng có thể được giải quyết ở một mức độ nào đó qua bản chất các mối quan hệ nhà cung cấp. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks (New York: Oxford University Press, 2000).
5. Rất nhiều độc giả đã đánh đồng hai khái niệm "đột phá" và "phá vỡ". Không nhầm lẫn hai khái niệm này là cực kỳ quan trọng cho mục đích thấu hiểu và dự đoán. Hầu như không thay đổi, theo cách nói của chúng tôi, các tác giả trước đó đã coi các "đột phá" công nghệ có một tác động bền vững đến quỹ đạo cải tiến công nghệ. Một số cải cách bền vững khá đơn giản, tăng dần theo từng năm. Số khác là những thay đổi mạnh mẽ, những bước nhảy vọt đột phá vượt lên trên cuộc cạnh tranh, trên quỹ đạo bền vững. Tuy nhiên, đối với mục đích dự đoán, sự khác biệt giữa công nghệ đột phá và công nghệ gia tăng không phải là vấn đề quan trọng. Do cả hai loại đều có những tác động bền vững, các công ty có uy tín thường là người chiến thắng. Cải cách phá vỡ thường không bao gồm những đột phá công nghệ. Thay vào đó,

họ kết hợp những công nghệ sẵn có vào mô hình kinh doanh. Những đột phá công nghiệp mới xuất hiện từ các phòng nghiên cứu thường có tính bền vững và hầu như luôn bao gồm các tương thuộc không dự đoán được với các hệ thống con khác của sản phẩm. Vì vậy, có hai lý do lớn giải thích cho việc vì sao các công ty có uy tín lại có lợi thế lớn trong việc thương mại hóa các công nghệ này.

6. Cuốn The Visible Hand (Cambridge, MA: Belknap Press, 1977) của Giáo sư Alfred Chandler là một nghiên cứu kinh điển về việc như thế nào và tại sao liên kết dọc là quan trọng đối với sự phát triển của nhiều ngành công nghiệp trong thời kỳ đầu.

7. Khái niệm của các nhà kinh tế học về tính hữu dụng, hoặc sự hài lòng mà khách hàng có được khi họ mua và sử dụng một sản phẩm, là một cách tốt để giải thích cạnh tranh trong ngành đã thay đổi như thế nào khi điều này xảy ra. Độ thỏa dụng biên mà khách hàng nhận được là việc tăng sự hài lòng của họ với một sản phẩm có hiệu quả tốt hơn. Mức giá mà họ sẵn sàng trả thêm cho một sản phẩm tỷ lệ thuận với sự tiện ích gia tăng họ nhận được từ việc sử dụng nó. Nói cách khác, sự cải thiện về giá cả sẽ bằng với sự cải thiện về độ thỏa dụng biên của sản phẩm. Khi khách hàng không thể sử dụng những sự cải tiến của sản phẩm thêm nữa, độ thỏa dụng

biên rơi xuống bằng không, và kết quả là khách hàng không muốn trả thêm tiền cho những sản phẩm tốt hơn.

8. Sanchez và Mahoney, trong “Modularity, Flexibility and Knowledge Management in Product and Organization Design”, là một trong những người đầu tiên mô tả hiện tượng này.

9. Tác phẩm mang tính bước ngoặt của giáo sư Carliss Baldwin và Kim B. Clark, được trích dẫn trong chú thích 3, đã mô tả các quá trình đơn thể hóa một cách rất thuyết phục và hữu ích. Chúng tôi muốn giới thiệu cuốn sách này tới những ai quan tâm nghiên cứu quá trình một cách kỹ lưỡng hơn.

10. Rất nhiều người nghiên cứu lịch sử của IBM sẽ không đồng ý với quan điểm của chúng tôi rằng cạnh tranh buộc IBM mở rộng cấu trúc của mình, mà sẽ tranh luận rằng luật chống độc quyền của chính phủ Mỹ mới là điều buộc IBM phải mở rộng. Các hành động chống độc quyền rõ ràng có ảnh hưởng đến IBM, nhưng chúng tôi sẽ lập luận rằng dù có những hành động đó của chính phủ hay không, các lực lượng cạnh tranh và gián đoạn cũng sẽ dừng quyền lực gần như độc quyền của IBM lại.

11. Tác phẩm đoạt giải Pulitzer của Tracy Kidder, bản báo cáo đã giành chiến thắng với nội dung về phát triển sản phẩm tại Data General, The Soul of a New Machine

(New York: Avon Books, 1981), mô tả cuộc sống sẽ như thế nào khi cơ sở của cạnh tranh bắt đầu thay đổi trong ngành công nghiệp máy tính mini.

12. Giáo sư Charles Fine, MIT cũng đã viết một cuốn sách quan trọng về chủ đề này: Clockspeed (Reading, MA: Perseus Books, 1998). Fine quan sát thấy rằng ngành công nghiệp trải qua các chu kỳ của tích hợp và không tích hợp trong một loại chu kỳ "Xoắn kép". Chúng tôi hy vọng rằng cả hai mô hình nêu ra ở đây và trong chương 6 đều xác nhận và cung cấp thêm những quan hệ nhân quả vào phát hiện của Fine.

13. Cơ cấu phát triển của ngành công nghiệp cho vay cho thấy một ví dụ rõ ràng của những lực lượng này trong kinh doanh. Các ngân hàng tích hợp như JP Morgan Chase có lợi thế cạnh tranh rất lớn trong các tầng phức tạp nhất của thị trường cho vay. Tích hợp chính là chìa khóa cho khả năng kết hợp lại những gói tài chính khổng lồ, phức tạp cho nhu cầu của các khách hàng phức tạp trên toàn cầu. Quyết định liệu có cho vay không và nếu có thì cho vay bao nhiêu không thể được đưa ra dựa vào những công thức và biện pháp nhất định. Chúng chỉ có thể được thực hiện dựa vào trực giác của các nhân viên giàu kinh nghiệm. Tuy nhiên, công nghệ tính điểm tín dụng và chứng khoán hóa tài sản đang làm gián đoạn và phân rã những tầng đơn giản của thị trường

cho vay. Ở những tầng này, người cho vay biết và có thể tính toán chính xác những yếu tố quyết định liệu người vay có trả khoản nợ hay không. Thông tin có thể kiểm chứng về người đi vay – chẳng hạn như họ đã sống bao lâu ở nơi ở hiện tại, họ đã làm việc bao lâu tại nơi họ đang làm việc, thu nhập của họ là bao nhiêu, và họ có trả những hóa đơn khác đúng thời hạn không – được kết hợp lại để đưa ra quyết định có cho vay hay không dựa trên thuật toán. Tính điểm tín dụng bắt đầu xuất hiện vào những năm 1960 ở tầng đơn giản nhất của thị trường, khi các cửa hàng quyết định có phát hành thẻ tín dụng của mình không. Sau đó, không may cho các ngân hàng lớn, đám đông gián đoạn di chuyển hoàn toàn lên phía trên của thị trường để chạy đua theo lợi nhuận – đầu tiên là các khoản vay tín dụng của người tiêu dùng nói chung, sau đó là các khoản vay mua ô tô và vay thế chấp, và bây giờ là vay vốn kinh doanh nhỏ. Ngành công nghiệp cho vay ở những tầng đơn giản này đã bị phân rã hoàn toàn. Các chuyên gia phi ngân hàng đã phát triển để cung cấp giá trị gia tăng cho mỗi tầng này. Nếu tích hợp là một lợi thế lớn trong những tầng phức tạp nhất của thị trường thì trong những tầng đã bão hòa, nó lại là một bất lợi.

14. Kết luận của chúng tôi hỗ trợ cho những kết luận của Stan J. Liebowitz và Stephen E. Margolis trong cuốn

Winners, Losers & Microsoft: Competition and Antitrust in High Technology (Oakland, CA: Independent Institute, 1999).

15. Một minh họa tốt của việc này là cú đẩy được thực hiện bởi Apple Computer, tại thời điểm viết bài này, là cánh cửa cho người tiêu dùng tiếp cận với giải trí đa phương tiện. Sự tích hợp tương thuộc của hệ điều hành và các ứng dụng của Apple tạo ra sự tiện lợi mà khách hàng đánh giá cao vào thời điểm này bởi vì sự tiện lợi vẫn chưa đủ tốt.

Có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được kết hợp lại tạo thành thuật ngữ “thông tin đầy đủ” cho một thị trường hiệu quả xuất hiện từ một giao diện, cho phép các công ty cạnh tranh với nhau trong khoảng cách đủ xa. Một nguyên lý cơ bản của chủ nghĩa tư bản là bàn tay vô hình trong thị trường cạnh tranh vượt quá sự giám sát của quản lý như một cơ chế điều phối giữa các tác nhân trong thị trường. Đây là lý do tại sao, khi một giao diện đơn thể được xác định, một ngành công nghiệp sẽ phân rã tại giao diện đó. Tuy nhiên, khi các điều kiện có thể chỉ rõ được, có thể kiểm chứng được và có thể dự đoán được không tồn tại, thị trường hiệu quả không thể hoạt động được. Trong những trường hợp này, quản lý giám sát và phối hợp thực hiện chức năng điều phối tốt hơn là thị trường cạnh

tranh. Đây là một vấn đề cơ bản phát hiện đoạt giải của giáo sư Tarun Khanna và cộng sự, cho thấy rằng trong các nền kinh tế đang phát triển, các tập đoàn kinh doanh đa dạng sẽ chiến thắng các công ty tập trung, độc lập, trong khi điều ngược lại áp dụng cho các nước phát triển. Có thể tham khảo thêm Tarun Khanna và Krishna G. Palepu, "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets," Harvard Business Review, July–August 1997, 41–51; và Tarun Khanna and Jan Rivkin, 'Estimating the Performance Effects of Business Groups in Emerging Markets", Strategic Management Journal 22 (2001): 45–74. Một nền tảng của các khái niệm trong việc tìm hiểu lý do tại sao tích hợp tổ chức là rất quan trọng khi các điều kiện của đơn thể không được đáp ứng được phát triển trong ngành kinh tế học chi phí giao dịch (TCE) mà nguồn gốc của nó là tác phẩm của Ronald Coase (RH Coase, "The Nature of the Firm" Econometrica 4 [1937]: 386-405). Coase lập luận rằng các công ty được tạo ra khi nó đã là "quá đắt" để đàm phán và thực thi hợp đồng giữa bên "độc lập". Gần đây, tác phẩm của Oliver Williamson đã chứng minh ảnh hưởng trong việc nghiên cứu chi phí giao dịch là yếu tố quyết định ranh giới giữa các công ty. Có thể tham khảo OE Williamson, Markets and Hierarchies (New York: Free Press, 1975), "Transaction Cost Economics", trong

The Economic Institutions of Capitalism, ed., O. E. Williamson (New York: Free Press, 1985), 15–42; và "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations", in Organiational Economics, ed., J. B. Barney and W. G. Ouichi (San Francisco: Jossey-Bass, 1986). Đặc biệt, TCE đã được sử dụng để giải thích theo nhiều cách khác nhau, trong đó các công ty có thể mở rộng quy mô hoạt động của họ, hoặc thông qua đa dạng hóa không liên kết (C. W. L. Hill, et al., "Cooperative Versus Competitive Structures in Related and Unrelated Diversified Firms," Organization Science 3, no. 4 [1992]: 501–521); Đa dạng liên kết (D. J Teece, "Economics of Scope and the Scope of the Enterprise," Journal of Economic Behavior and Organization 1 [1980]: 223–247) và DJ Teece, "Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm," Journal of Economic Behavior and Organization 3 [1982], 39–63), hoặc liên kết dọc (K. Arrow, The Limits of Organization [New York: W. W. Norton, 1974]; B. R. G. Klein, et al., "Vertical Integration, Appropriable Rents and Competitive Contracting Process," Journal of Law and Economics 21 [1978] 297–326; và K. R. Harrigan, "Vertical Integration and Corporate Strategy," Academy of Management Journal 28, no. 2 [1985]: 397–425). Nói một cách tổng quát, những nghiên cứu này được biết

đến như mô hình về sự “thất bại của thị trường” để giải thích sự thay đổi trong quy mô của doanh nghiệp (K.N.M Dundas, và P.R Richardson, “Corporate Strategy and the Concept of Market Failure,” Strategic Management Journal 1, no. 2 [1980]: 177-188). Chúng tôi hy vọng rằng mình đã thúc đẩy dòng suy nghĩ này bằng cách bổ sung một cách chính xác những vấn đề làm phát sinh những khó khăn trong việc ký kết hợp đồng, và cũng là trọng tâm của TCE.

17. Ngay cả khi các công ty tổng đài nội hạt địa phương trong ngành (ILECs) không hiểu rõ tất cả những sự phức tạp và hậu quả không lường trước bằng các kỹ sư CLECs, về mặt tổ chức, họ ở vị thế tốt hơn nhiều để giải quyết bất kỳ khó khăn nào bởi vì họ có thể khiếu nại đến các cơ chế tổ chức thay vì phải dựa vào các hợp đồng cồng kềnh và rất có thể không đầy đủ trước đó.

18. Có thể tham khảo thêm Jeffrey Lee Funk, The Mobile Internet: How Japan Dialed Up and the West Disconnected (Hong Kong: ISI Publications, 2001). Đây quả thực là một nghiên cứu đặc biệt xuất sắc, bao gồm hàng loạt những phát hiện sâu sắc. Bằng ngôn ngữ riêng của mình, Funk cho thấy một lý do quan trọng khác giải thích tại sao DoCoMo và J-Phone rất thành công tại Nhật Bản, đó là họ đi theo mô hình mà chúng tôi mô tả trong chương 3 và 4 của cuốn sách này. Ban đầu họ

nhắm vào nhóm khách hàng không sử dụng mạng (các thiếu nữ) và giúp họ thực hiện công việc mà họ đã cố gắng làm tốt hơn: vui chơi với bạn bè. Ngược lại, khi các công ty phương Tây thâm nhập vào thị trường này, họ hình dung ra đối tượng cho hình thức dịch vụ phức tạp này là những người đang sử dụng điện thoại di động (sử dụng chủ yếu cho công việc) và những người dùng Internet cố định hiện tại. Một quan điểm nội bộ về sự phát triển này có thể được tìm thấy trong Mari Matsunaga, The Birth of I-Mode: An Analogue Account of the Mobile Internet (Singapore: Chuang Yi Publishing, 2001). Matsunaga là một trong những nhân vật chủ chốt trong sự phát triển của I-Mode tại DoCoMo.
19. Xem "Integrate to Innovate", một nghiên cứu của Deloitte Research được thực hiện bởi Michael E. Raynor và Clayton M. Christensen. Truy cập http://www.dc.com/vcd, hoặc gửi yêu cầu đến delresearch@dc.com.
20. Một số độc giả quen thuộc với những trải nghiệm khác nhau của ngành công nghiệp điện thoại di động ở châu Âu và Mỹ có thể không đồng ý với đoạn này. Từ rất sớm, người châu Âu đã hợp lại xung quanh một tiêu chuẩn thỏa thuận từ trước gọi là GMS, cho phép người sử dụng điện thoại di động có thể dùng ở bất cứ quốc gia nào. Việc sử dụng điện thoại di động phổ biến nhanh

hơn và đạt tỷ lệ thâm nhập cao hơn ở Mỹ, nơi mà rất nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh đang "chiến đấu" với nhau. Nhiều nhà phân tích đã rút ra kết luận chung từ chiến lược của người châu Âu trong việc định sẵn một tiêu chuẩn chung rằng luôn luôn nên tránh việc trùng lặp các cấu trúc cạnh tranh không tương thích một cách lãng phí. Chúng tôi tin rằng lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất đã bị phóng đại, và rằng những khác biệt quan trọng khác giữa Mỹ và châu Âu đã đóng góp đáng kể cho sự khác biệt trong tỷ lệ thâm nhập đã không được kể đến. Đầu tiên, những lợi ích của một tiêu chuẩn duy nhất có vẻ được thể hiện rõ nét ở phía cung chứ không phải lợi ích của phía cầu. Điều này có nghĩa là, bằng cách quy định một tiêu chuẩn duy nhất, các nhà sản xuất thiết bị mạng và thiết bị cầm tay của châu Âu có thể đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô lớn hơn là những công ty sản xuất cho thị trường Bắc Mỹ. Điều này cũng có thể đã được thể hiện dưới hình thức các mức giá thấp hơn cho người tiêu dùng, tuy nhiên, sự so sánh có ý nghĩa ở đây không phải giữa chi phí của điện thoại di động ở châu Âu và ở Mỹ – những dịch vụ này không cạnh tranh với nhau. Phép so sánh có nghĩa ở đây là so với điện thoại cố định tại mỗi thị trường. Và ở đây, điều đáng lưu ý là dịch vụ điện thoại cố định địa phương và đường dài ở châu Âu đắt hơn rất nhiều so với ở Bắc

Mỹ, và kết quả là, điện thoại không dây trở thành một sản phẩm thay thế hấp dẫn hơn nhiều ở châu Âu so với ở Bắc Mỹ. Lợi ích được xem là ở phía cầu của việc sử dụng xuyên quốc gia, theo hiểu biết của chúng tôi, vẫn chưa được chứng minh qua việc sử dụng của người tiêu dùng châu Âu. Do đó, chúng tôi muốn đưa ra một lý do khác để giải thích cho sự thành công của điện thoại di động ở châu Âu, một nguyên nhân xác đáng hơn nhiều việc một học sinh nữ ở Thụy Điển có thể sử dụng di động trong kỳ nghỉ ở Tây Ban Nha, đó là sự cải thiện tương đối về chi phí và mức độ dễ dàng khi sử dụng điện thoại di động so với điện thoại cố định. Thứ hai, và có lẽ còn quan trọng hơn, quy định của châu Âu rằng "bên gọi trả tiền" đối với điện thoại di động trong khi luật của Bắc Mỹ là "bên nghe trả tiền". Nói theo cách khác, ở châu Âu, nếu bạn gọi vào điện thoại di động của một người nào đó, bạn là người trả tiền, còn người nhận thì không phải trả mức phí nào. Ở Bắc Mỹ, nếu một ai đó gọi cho bạn vào di động của bạn, bạn sẽ phải trả tiền. Kết quả là, người châu Âu thoải mái hơn nhiều trong việc cho người khác số di động, do đó tỷ lệ sử dụng cũng tăng. Để biết thêm về chủ đề này, xem Strategis Group, "Nghiên cứu bên gọi trả tiền"; ITU-BDT quy định cơ sở dữ liệu viễn thông" và ITU Website: <http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics>. Kể đến tác

động của mỗi nhân tố trên (tiêu chuẩn GMS, giá thấp hơn điện thoại cố định và bên gọi trả tiền), cũng như là các nhân tố chưa được dẫn ra khác không phải là một công việc đơn giản. Nhưng chúng tôi muốn nói rằng tác động của tiêu chuẩn duy nhất ít hơn rất nhiều so với những gì nó được công nhận và chắc chắn không phải là yếu tố chính trong việc giải thích tỷ lệ thâm nhập của điện thoại di động ở châu Âu cao hơn ở Bắc Mỹ.

1. Có hai cách nghĩ về một sản phẩm hay dịch vụ trong chuỗi giá trị. Chuỗi giá trị này có thể được khái quát bằng thuật ngữ về các quá trình, có nghĩa là, các bước giá trị gia tăng cần thiết để tạo ra hoặc chuyển giao nó. Ví dụ, các quy trình thiết kế, lắp ráp, tiếp thị, bán hàng và phân phối là các quy trình chung trong một chuỗi giá trị. Một chuỗi giá trị cũng có thể được hiểu theo thành phần, hoặc "hóa đơn nguyên liệu" đầu vào của một sản phẩm. Ví dụ, khối động cơ, khung gầm, hệ thống phanh và đoạn lắp ráp nhỏ điện tử để cấu thành một chiếc xe hơi là các thành phần của chuỗi giá trị xe. Giữ cả hai ý kiến về một chuỗi giá trị trong tâm trí là điều rất hữu ích, vì chuỗi giá trị cũng "lặp lại" – có nghĩa là chúng đều có mức độ phức tạp như nhau ở mọi cấp độ phân tích. Cụ thể là khi một sản phẩm đi qua quá trình xác định chuỗi giá trị, rất nhiều thành phần khác nhau được sử dụng. Nhưng tất cả các thành phần ấy đều có trình

tự riêng mà nó phải vượt qua. Sự phức tạp của việc phân tích chuỗi giá trị sản phẩm không thể tối giản một cách căn bản được. Câu hỏi đặt ra là nên tập trung vào mức độ phức tạp nào.

2. Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình năm yếu tố và đặc tính giá trị của Giáo sư Michael Porter. Xem Michael Porter, Competitive Strategy (New York: Free Press, 1980) và Competitive Advantage (New York: The Free Press, 1985). Các nhà phân tích thường sử dụng mô hình năm yếu tố của Porter để xác định các công ty nào trong một hệ thống giá trị gia tăng có thể vận dụng tốt nhất cho lợi nhuận từ những công ty khác. Bằng nhiều cách, mô hình của chúng tôi trong chương 5 và 6 cung cấp một cái nhìn toàn diện của mô hình năm yếu tố, cho thấy rằng sức mạnh của các lực lượng này không phải là bất biến theo thời gian.

3. Theo quan sát chung, khi bạn xem xét thời cực thịnh của hầu hết các công ty lớn, có một khoảng thời gian mà các tính năng và độ tin cậy của sản phẩm không đáp ứng được nhu cầu của phần đông khách hàng. Kết quả là, họ có sản phẩm với cấu trúc độc quyền và sở hữu lợi thế chi phí cạnh tranh mạnh mẽ. Hơn nữa, khi họ giới thiệu sản phẩm cải tiến mới, các sản phẩm này sẽ duy trì một mức giá cao vì chức năng là chưa đủ tốt và các sản phẩm mới dần đáp ứng đủ nhu cầu. Điều này có thể

đúng với hệ thống điện thoại Bell, xe tải Mack, máy ủi Caterpella, máy in Xerox, điện thoại di động Nokia và Motorola, bộ vi xử lý Intel, hệ điều hành Microsoft, thiết bị định tuyến Cisco, các dịch vụ tư vấn công nghệ thông tin và kinh doanh của EDS hay IBM, trường Kinh doanh Harvard và nhiều công ty khác.

4. Trong các phân tích sau đây, chúng tôi sẽ sử dụng thuật ngữ hệ thống con, có nghĩa là một dây chuyền thành phần và vật liệu cung cấp cho một phần bộ phận cần thiết để lắp ghép thành sản phẩm hoàn thiện

5. Một lần nữa, chúng ta thấy mối liên kết với ý kiến của Giáo sư Michael Porter rằng có hai chiến lược "chung chung": sự khác biệt và chi phí thấp (xem chương2, ghi chú 12). Mô hình của chúng tôi không mô tả các cơ chế tạo nên chiến lược bền vững. Sự khác biệt bị phá hủy theo cơ chế dẫn đến dây chuyền hóa và phi tích hợp. Chiến lược chi phí thấp chỉ khả thi khi và chỉ khi các đối thủ cạnh tranh chi phí thấp không có đủ năng lực để cung cấp những gì khách hàng cần trong một tầng thị trường. Giá được thiết lập tại các giao điểm của đường cung và đường cầu – chính là chi phí bằng tiền mặt của nhà sản xuất cận biên. Khi nhà sản xuất cận biên có chi phí cao hơn, thì những nhà sản xuất chi phí thấp có thể thu được lợi nhuận hấp dẫn. Nhưng khi các đối thủ cạnh tranh chi phí cao đã biến mất và toàn bộ nhu cầu thị

trường được cung cấp bởi nhà sản xuất chi phí thấp, thì sau đó một chiến lược chi phí thấp sẽ trở thành chiến lược chi phí ngang bằng.

6. Không phải tất cả các thành phần hoặc hệ thống con trong một sản phẩm đều góp phần tạo nên mức hiệu suất có giá trị đối với khách hàng. Những thành phần đáng quan tâm là “xác định hiệu suất” của các thành phần hoặc hệ thống con. Ví dụ trong trường hợp của một máy tính cá nhân, bộ vi xử lý, hệ thống điều hành và các ứng dụng từ lâu đã trở thành hệ thống con xác định hiệu suất.

7. Các nhà phân tích ước tính bao nhiêu tiền sẽ ở lại với ngành công nghiệp máy tính và bao nhiêu sẽ bị “rò rỉ” qua quá trình lắp ráp sản phẩm cuối cùng hoặc hệ thống cung cấp phụ tóm tắt trong 'Deconstructing the Computer Industry,” Business Week, 23 November 1992, 90-96. Như đã lưu ý trong phụ lục của chương này, chúng tôi hy vọng rằng phần lớn lợi nhuận của Dell đến trực tiếp từ hoạt động bán lẻ cho khách hàng chứ không phải từ hoạt động lắp ráp sản phẩm.

8. Với sự phản ánh chỉ trong một vài giây, có thể dễ dàng thấy rằng ngành công nghiệp quản lý đầu tư phải chịu các vấn đề của phân loại theo ngành công nghiệp không liên quan đến lợi nhuận và tăng trưởng. Do đó, họ tạo ra một quỹ đầu tư cho “công ty công nghệ” và các

quỹ khác cho "công ty chăm sóc sức khỏe". Trong những danh mục đầu tư này là những công ty lắp ráp đang trên bờ vực của hàng hóa phổ biến. Michael Mauboussin, chiến lược gia đầu tư chính tại Credit Suisse First Boston, gần đây đã viết một bài viết về chủ đề này. Nó được xây dựng dựa trên mô hình lý thuyết mà chúng tôi đã tóm tắt trong phần giới thiệu của cuốn sách này, và ứng dụng của nó trong thế giới của đầu tư là rất sâu sắc. Xem Michael Mauboussin, The Consiliant Observer, New York: Credit Suisse First Boston, 14 January 2003.

9. Những độc giả đã quen thuộc với ngành công nghiệp ổ đĩa cứng có thể thấy sự mâu thuẫn giữa tuyên bố của chúng tôi rằng có rất nhiều lợi nhuận được thu về trong ngành sản xuất ổ đĩa với sự thật là những nhà sản xuất hàng đầu như Read-Rite và Komag đã không đạt thành công. Họ đã đạt được sự thịnh vượng bởi hầu hết các nhà sản xuất ổ đĩa cứng hàng đầu, đặc biệt là Seagate, đã tích hợp sản phẩm ổ đĩa cứng để tự kiếm lời thay vì những nhà cung cấp độc lập.

10. IBM đạt nhiều lợi nhuận ở các ổ đĩa cứng 3,5-inch, nhưng đó là ở cấp năng suất cao nhất của thị trường, nơi mà năng lực không đủ tốt và thiết kế sản phẩm phải tương thuộc.

11. Một báo cáo đầy đủ hơn về những phát triển đã được

xuất bản trong Clayton M. Christensen, Matt Verlinden và George Westerman, “Disruption, Disintegration and the Dissipation of Differentiability,” Industrial and Corporate Change 11, no. 5 (2002): 955–993. Nghiên cứu đầu tiên của trường Kinh doanh Harvard đã tóm tắt những phân tích này và được lưu hành rộng rãi vào năm 1998 và 1999.

12. Chúng tôi đã cố ý sử dụng động từ ở thì hiện tại thường và thì tương lai tại đoạn này. Lý do là vào thời điểm bản báo cáo này lần đầu tiên được viết và chuyển tới nhà xuất bản, các lời tuyên bố chỉ là dự đoán. Sau đó, tổng lợi nhuận của ổ đĩa cứng 2,5 inch giảm đi đáng kể, đúng như mô hình đã dự đoán. Tuy nhiên, IBM đã lựa chọn bán toàn bộ ổ đĩa cứng cho Hitachi, tạo điều kiện cho các công ty khác bán những thành phần lợi nhuận cao.

13. Trước đây chúng tôi có đề cập đến việc Trường Kinh doanh Harvard có thêm một cơ hội để thực hiện chính xác chiến lược này trong quản lý giáo dục. Harvard viết và xuất bản đại đa số các nghiên cứu tình huống và rất nhiều các bài viết mà các giáo sư ở trường kinh doanh đã sử dụng như công cụ giảng dạy trong các khóa học về kiến trúc tương thuộc. Vì đào tạo quản lý về công việc và các trường đại học của doanh nghiệp (chính là những nhà sản xuất không tích hợp của khóa

học lắp ráp) đã làm gián đoạn chương trình Thạc sỹ Quản trị Kinh doanh, trường Kinh doanh Harvard có một cơ hội tuyệt vời để bắt đầu mô hình kinh doanh thông qua chi nhánh xuất bản và họ không chỉ bán những bài báo và nghiên cứu tình huống như những thành phần trần mà còn bán cả hệ thống giá trị gia tăng. Những nghiên cứu này nên được thiết kế để trở nên đơn giản hơn đối với các giảng viên quản lý trong bối cảnh doanh nghiệp để lắp ráp tùy chỉnh các vật liệu có chất lượng, được cung cấp chính xác khi cần thiết, và được dạy một cách thuyết phục. (Xem Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor và Matthew Verlinden, "Skate to Where the Money Will Be," Harvard Business Review, November 2001.)

14. Điều này gợi ý rằng sức mạnh xây dựng thương hiệu của Hewlett-Packard sẽ trở nên mạnh mẽ với những khách hàng chưa thỏa mãn từ quỹ đạo cải thiện mà sản phẩm được định vị. Và điều này cũng cho thấy rằng thương hiệu HP sẽ yếu hơn nhiều so với các thương hiệu Intel và Microsoft, đi xuống từ cùng một điểm tới những khách hàng thỏa mãn nhiều hơn.

15. Chúng tôi rất biết ơn Alana Stevens, một sinh viên theo học thạc sỹ quản trị kinh doanh Harvard của Giáo sư Christensen, vì những hiểu biết này mà chị đã phát triển trong nghiên cứu mang tên "A House of Brands or

a Branded House?". Stevens lưu ý rằng xây dựng thương hiệu đang dần chuyển từ sản xuất sản phẩm sang những kênh bán lẻ. Ví dụ, các nhà sản xuất thực phẩm và sản phẩm chăm sóc cá nhân có thương hiệu như Unilever và Procter & Gamble, tham gia các cuộc chiến thương hiệu với các kênh của họ mỗi ngày, bởi vì nhiều sản phẩm của họ còn hơn-cả-tốt. Ở Vương quốc Anh, những thương hiệu lớn như Tesco và Sainsbury đã quyết giành chiến thắng sau khi khởi điểm ở mức giá thấp hơn trong mỗi chủng loại mặt hàng và tiến dần lên. Tại Mỹ, các sản phẩm có thương hiệu đã "bám trụ" kiên trì hơn trên giá hàng, nhưng thường với chi phí cắt cổ. Sự dịch chuyển của thương hiệu trong nhóm đủ tốt đang đi theo con đường như Home Depot và Staples. Khi chức năng và độ tin cậy đã trở nên hơn-cả-tốt, nhưng sự đơn giản và tiện nghi của sản phẩm chưa đủ tốt thì sức mạnh thương hiệu đã bắt đầu dịch chuyển sang kênh có mô hình kinh doanh dựa trên những khía cạnh chưa thỏa mãn này. Procter & Gamble có vẻ như đã theo một chiến lược nhạy cảm bằng cách khởi động một chuỗi các sự gián đoạn thị trường mới đồng thời cung cấp năng lượng cần thiết cho những nỗ lực của các kênh để dịch chuyển lên phía trên thị trường, và bảo tồn sức mạnh của P & G để giữ thương hiệu cao cấp trên sản phẩm. Ví dụ, thương hiệu hệ thống làm sạch khô Dryel

của nó là một sự phá vỡ thị trường mới vì nó cho phép các cá nhân thực hiện một điều mà, như trong lịch sử, chỉ có một chuyên gia mới có thể làm. Tự giặt khô thì chưa đủ tốt, do đó, sức mạnh để xây dựng một thương hiệu có lợi nhuận có thể "lưu trú" trong sản phẩm một thời gian. Hơn nữa, cũng giống như thiết bị bán dẫn của Sony cho phép mua hàng giảm giá để cạnh tranh với các cửa hàng thiết bị, do đó Dryel của P & G đã cho Wal-Mart một phương tiện để dịch chuyển lên thị trường và bắt đầu cạnh tranh với các cơ sở giặt khô. P & G cũng làm điều tương tự với thương hiệu hệ thống tự làm trắng răng Crest, một phân khúc thị trường mới mà trước đây chỉ có thể được cung cấp bởi các chuyên gia. Chúng tôi cảm ơn một trong những cựu sinh viên của Giáo sư Christensen, David Dintenfass, một người quản lý thương hiệu toàn cầu của Procter & Gamble, đã chỉ ra điều này ra cho chúng tôi.
16. Khi chúng tôi chia sẻ những giả thuyết này với các sinh viên, một số đã hỏi liệu điều này có áp dụng cho các nhãn hiệu thời trang cao cấp nhất, chẳng hạn như Gucci, và cho các loại sản phẩm khác như mỹ phẩm. Những người biết chúng tôi có lẽ đã quan sát thấy rằng mặc đồ thời trang có thương hiệu không phải công việc mà ta cố thực hiện trong cuộc sống của mình. Do đó, chúng tôi thú nhận rằng không có hiểu biết nào về thế

giới của thời trang cao cấp. Nó có lẽ sẽ vẫn tiếp tục thu được lợi nhuận mãi mãi.

17. Duy trì sự cạnh tranh ở cấp độ của chuỗi xác định giá trị gia tăng mà những nhà sản xuất xe hơi đang chiếm ưu thế là yêu cầu họ dịch chuyển đến cấu trúc phân phối mới – một sự tích hợp dãy cung ứng mà giao diện khách hàng đã sử dụng hiệu quả. Làm thế nào để thực hiện điều này và ý nghĩa hiệu suất của nó đượckhám phá dài trong nghiên cứu của Deloitte mang tên "Digital Loyalty Networks", được cung cấp tại <http://www.dc.com/research>, hoặc trên delresearch@dc.com.

18. Những độc giả tin vào hiệu quả của thị trường vốn và khả năng của các nhà đầu tư đa dạng hóa danh mục đầu tư của họ sẽ không nhận thấy bi kịch nào trong những quyết định này. Sau những lần tước bỏ tài sản này, cổ đông của hai gã khổng lồ sản xuất xe hơi đã sở hữu cổ phần trong công ty thiết kế và lắp ráp ô tô, và trong các công ty cung cấp hệ thống con. Chúng tôi đang viết cuốn sách này vì lợi ích của các nhà quản lý trong các công ty như General Motors và Ford mà chúng tôi mô tả những quyết định đó là không may.

19. Chúng tôi nói "thường" ở đây vì có những trường hợp ngoại lệ (hầu hết, nhưng không phải tất cả, đã chứng minh nguyên tắc này). Ví dụ, chúng tôi lưu ý

chương này hai giai đoạn giá trị gia tăng có thể được đặt cạnh nhau, như bộ nhớ DRAM có thể phù hợp trong lắp ghép máy tính cá nhân. Và có những trường hợp nơi hai cấu trúc tương thuộc cần phải được tích hợp, chẳng hạn như khi một doanh nghiệp lấy nguồn kế hoạch phần mềm từ các công ty như SAP cần phải được đưa kèm vào quá trình kinh doanh độc lập. Thực tế rằng cả hai mặt đều không thể lắp ghép và định dạng được đã làm SAP triển khai thực hiện kế hoạch như được yêu cầu.

1. Một trong những nghiên cứu quan trọng nhất về chủ đề này được tóm tắt trong Dorothy Leonard-Barton, "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," Strategic Management Journal 13 (1992): 111–125.

2. Các khái niệm trong chương này cố gắng xây dựng theo truyền thống của sự hiểu biết đáng được tôn trọng về khả năng của các tổ chức, được biết đến trong giới học thuật là "quan điểm dựa trên nguồn lực" (resource-based view - RBV) của công ty. Truyền thống này coi các nguồn lực như tài sản của một công ty và tìm cách giải thích sự khác biệt liên công ty trong hoạt động và tăng trưởng dựa trên sự khác biệt trong bổ sung nguồn lực. Ví dụ như K. R. Conner, "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within IO Economics: Do We Have a New Theory of the

Firm?" Journal of Management 17, no. 1 (1991): 121–154. Các công trình chuyên đề theo đề tài này là E. T. Penrose, The Theory of the Growth of the Firm (London: Basil Blackwell, 1959); và B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 5 (1984): 171–180. Các công trình mới đây hơn bao gồm M. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," Strategic Management Journal 14, no. 3 (1993): 179–192; và J. Barney, "The Resource-Based Theory of the Firm," Organization Science 7, no. 5 (1996): 469. Chúng tôi đã định nghĩa "nguồn lực" với phạm vi hẹp hơn so với nhiều nhà nghiên cứu RBV, bằng cách sử dụng thêm khái niệm – cụ thể là quy trình và giá trị – để nắm bắt các yếu tố cấu thành quan trọng của năng lực doanh nghiệp mà một trong số đó đã được chọn trong danh mục các nguồn lực. Ví dụ, D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage," California Management Review 33, no. 3 (1991): 114–135; và J. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" Academy of Management Review 11, no. 3 (1986): 656–665. Chúng tôi tin rằng trong nhiều trường

hợp, những gì đã trở thành tranh luận về định nghĩa thực sự là do thất bại trong việc phân loại. Cơ cấu và lý thuyết trình bày trong chương này được tóm tắt theo hình thức sơ bộ trong một chương được bổ sung vào ấn bản thứ hai của Cuốn The Innovator's Dilemma. Mô hình này bước đầu đã được công bố trong Clayton Christensen and Michael Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," Harvard Business Review, March–April 2000.

3. Kết quả nghiên cứu được báo cáo bởi các nhà tâm lý học quản lý RHR Quốc tế chứng thực ước tính này. RHR gần đây đã công bố có đến 40% giám đốc điều hành cấp cao mới được tuyển đã thôi việc, hoặc làm việc kém hiệu quả, hoặc bị sa thải trong vòng hai năm nhận vị trí mới (Globe & Mail, 1 April 2003, B1).

4. Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Farrar, Straus, and Giroux, 1979).

5. Phù hợp với khẳng định của chúng tôi trong chương 1 về cách một lý thuyết mạnh mẽ có thể mang lại khả năng dự báo cho một dự án như thế nào, nhiều nghiên cứu thời kỳ đầu về cách thuê đúng người cho đúng công việc đã phân loại các nhà quản lý tiềm năng theo các thuộc tính của họ. Hãy nhớ rằng các nhà nghiên cứu ngành hàng không thời kỳ đầu đã quan sát thấy một mối tương quan chặt chẽ giữa việc sở hữu các thuộc tính

như cánh và lông vũ và khả năng bay. Nhưng họ chỉ có thể khẳng định về mối tương quan hay liên kết chứ không phải nhân quả. Chỉ khi các nhà nghiên cứu xác định cơ chế về cơ bản gây ra, và sau đó hiểu được những hoàn cảnh khác nhau mà người thực hành gặp phải thì mọi thứ mới có thể được dự đoán chính xác hơn. Trong trường hợp này, sở hữu nhiều thuộc tính cần có có thể có tương quan khá lớn với sự thành công trong nhiệm vụ, nhưng nó không phải là cơ chế quan hệ nhân quả cơ bản của thành công.

6. Morgan McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998). Cuốn sách này cung cấp một cách suy nghĩ mới mẻ và nghiêm khắc về cách các quản lý nên học hỏi và đánh giá việc quản lý có khả năng giải quyết thành công thách thức phía trước. Chúng tôi khuyên rằng các học viên muốn tìm hiểu thêm về cách có được đúng người vào đúng nơi và đúng thời điểm hãy đọc trọn vẹn quyển sách này.

7. Tại giai đoạn sau trong sự phát triển của dự án, tất nhiên sẽ cần đến các giám đốc điều hành đã tham gia các khóa học trong các trường học kinh nghiệm liên quan đến mở rộng quy mô kinh doanh – và sau đó điều hành hiệu quả một tổ chức. Một lý do khiến nhiều dự án thất bại sau thành công bước đầu với một sản phẩm duy

nhất là do những người sáng lập thiếu trực giác và kinh nghiệm trong việc tạo ra những quy trình có thể liên tục tạo ra sản phẩm tốt hơn, sản xuất và cung cấp chúng một cách đáng tin cậy.

8. Đặc tính toàn diện và hợp lý nhất của quy trình mà chúng tôi từng thấy là ở "The Processes of Organization and Management," Sloan Management Review, Summer 1998. Khi chúng tôi sử dụng từ "quy trình", nó bao gồm tất cả các kiểu quy trình mà Garvin đã xác định.

9. Dưới nhiều hình thức khác nhau, nhiều học giả đã khám phá chi tiết khái niệm "quy trình" là khối xây dựng cơ bản của năng lực tổ chức và lợi thế cạnh tranh. Có lẽ trong số các công trình như vậy, có ảnh hưởng nhất là R. R. Nelson and S. G. Winter, An Evolutionary Theory of Economic Change (Cambridge, MA: Belknap Press, 1982). Nelson và Winter nói đến "thói quen" mà không phải là quy trình, nhưng khái niệm cơ bản là như nhau. Họ chứng minh rằng các công ty xây dựng lợi thế cạnh tranh bằng cách phát triển các thói quen tốt hơn so với các công ty khác, và rằng thói quen tốt chỉ được phát triển thông qua việc lặp lại một cách nhất quán các hành vi hiệu quả. Sau khi được thành lập, các thói quen tốt sẽ khó thay đổi. Ví dụ, M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," American Journal of Sociology 82, no. 5 (1977): 929–964. Các công trình

sau này đã khám phá và chứng minh sức mạnh của khái niệm về quy trình (được gọi với nhiều cái tên khác nhau, năng lực của tổ chức, khả năng thay đổi, và năng lực cốt lõi) như một nguồn lợi thế cạnh tranh. Ví dụ về các công trình này bao gồm Examples of this work include D. J. Collis, "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry," Strategic Management Journal 12 (1991): 49–68; D. Teece and G. Pisano, "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," Industrial and Corporate Change 3, no. 3 (1994): 537–556; và C. K. Prahalad and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business Review, May–June 1990, 79–91. Quan điểm của chúng tôi là dù những nghiên cứu này đã vô cùng sâu sắc, ví dụ như nghiên cứu về quan điểm nguồn lực mà chúng ta nói trong ghi chú 3, nhưng nó bị giới hạn hoặc của việc mở rộng định nghĩa của "quy trình" để bao gồm tất cả các yếu tố quyết định lợi thế cạnh tranh, hoặc vì lợi ích của sự hiểu biết toàn vẹn, không bao gồm các yếu tố quan trọng của khả năng của doanh nghiệp trong phạm vi phân tích. Để biết thêm về điều này, đọc A. Nanda, "Resources, Capabilities, and Competencies," in Organizational Learning and Competitive Advantage, eds. B. Moingeon and A. Edmondson (New York: The Free Press, 1996), 93–120.

10. Đọc Leonard-Barton, “Core Capabilities and Core Rigidities”.
11. Đọc C. Wickham Skinner, “The Focused Factory,” Harvard Business Review, May–June 1974.
12. Chet Huber, chủ tịch sáng lập dịch vụ viễn thông tin học OnStar của General Motors, đã cho chúng ta thấy tầm quan trọng của sự phân biệt giữa nguồn lực (con người) và các quy trình: “Một trong những bài học lớn nhất tôi nhận ra rằng công ty cần sẵn sàng chấp nhận rủi ro để tạo lợi nhuận chứ không phải là cá nhân trong công ty. Các cá nhân cần hành động giống như những vận động viên bơi nghệ thuật để giữ cho các tổ chức liên kết tốt.” Clayton M. Christensen and Erik Roth, “OnStar: Not Your Father’s General Motors (A),” Case 9-602-081 (Boston: Harvard Business School), 12.
13. Khái niệm về giá trị, như chúng tôi định nghĩa ở đây, tương tự như khái niệm “bối cảnh cấu trúc” và “bối cảnh chiến lược” đã nổi lên trong việc nghiên cứu về quá trình phân bổ nguồn lực. Những công trình quan trọng về chủ đề này bao gồm J. L. Bower, Managing the Resource Allocation Process (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1972), và R. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” Management Science 29, no. 12 (1983): 1349–1364.

14. Chương 8 xem xét sâu hơn các ảnh hưởng của giá trị trong phân bổ nguồn lực và đưa ra chiến lược.

15. Ví dụ, Toyota vào thị trường Bắc Mỹ với mẫu Corona, một sản phẩm nhắm vào các tầng giá thấp nhất của thị trường. Khi nhóm mức tiếp nhận của thị trường trở nên đông đảo với các mẫu xe trong giống nhau như Nissan, Honda và Mazda, cạnh tranh giữa các đối thủ cạnh tranh với chi phí thấp ngang nhau khiến lợi nhuận giảm. Toyota phát triển xe hơi tinh vi hơn nhắm đến cấp cao hơn của thị trường để cải thiện lợi nhuận của mình. Gia đình xe Corolla, Camry, 4-Runner, Avalon và Lexus đã được giới thiệu như phản ứng của họ với áp lực cạnh tranh – Toyota giữ lợi nhuận của mình ở mức tốt bằng cách chuyển lên thị trường cao hơn. Trong quá trình này, Toyota phải thêm chi phí cho hoạt động thiết kế, sản xuất và hỗ trợ xe hơi thuộc tầm cỡ này. Sau đó họ quyết định thoát khỏi mức chấp nhận của thị trường, tìm thấy lợi nhuận có thể kiếm được ở đó là không thể chấp nhận được với cơ cấu chi phí đã chuyển đổi của mình. Toyota gần đây đã giới thiệu mô hình Echo của nó trong nỗ lực để trở lại các mức chấp nhận với chiếc xe ở mức giá 14.000 đô-la – gợi lại nỗ lực định kỳ của các nhà sản xuất ô tô Mỹ để thiết lập lại vị trí ở thị trường giá thấp. Quản lý cấp cao của Toyota quyết định tung ra mô hình mới này là một chuyện. Tuy nhiên, để thực hiện chiến

lược này thành công, nhiều người trong hệ thống Toyota, bao gồm cả các đại lý, sẽ phải đồng ý rằng bán nhiều xe hơi với mức lợi nhuận thấp hơn là cách tốt hơn để công ty tăng lợi nhuận và giá trị vốn chủ sở hữu so với bán Camry, Avalon và Lexus. Chỉ thời gian mới có thể biết chắc chắn liệu Toyota có thành công trong việc tăng giá trị phát triển của công ty hay không.

16. Đọc Edgar Schein, Organizational Culture and Leadership (San Francisco: Jossey-Bass, 1988). Mô tả của chúng tôi về sự phát triển của nền văn hóa của một tổ chức bắt nguồn nhiều từ nghiên cứu của Schein.

17. Giáo sư Michael Tushman của Đại học Harvard và Charles O'Reilly của Stanford đã nghiên cứu sâu sự cần thiết trong việc quản lý các tổ chức theo cách này để tạo ra những gì họ gọi là "các tổ chức thuận cả hai mặt". Như chúng tôi hiểu về công trình của họ, họ khẳng định rằng không đủ khi chỉ đơn giản là tách ra khỏi một tổ chức độc lập để theo đuổi các cải cách phá vỡ quan trọng nhưng không phù hợp với giá trị của tổ chức chính. Lý do là thường thì giám đốc điều hành tạo ra một tổ chức độc lập để tách phá vỡ ra khỏi hoạt động của họ để họ có thể tập trung vào quản lý kinh doanh cốt lõi. Để tạo ra một tổ chức thật sự thuận cả hai mặt, Tushman và O'Reilly khẳng định rằng hai tổ chức khác nhau cần phải được đặt trong một bộ phận kinh doanh.

Trách nhiệm quản lý tổ chức đột phá và tổ chức bền vững cần phải ở một cấp độ trong tổ chức mà cả hai không được xem xét như các doanh nghiệp trong một danh mục đầu tư. Thay vào đó, chúng nên trong cùng một nhóm hoặc đơn vị kinh doanh mà quản lý có đủ các thông tin để chú ý cẩn thận những gì nên được tích hợp và chia sẻ giữa các nhóm, và những gì nên được thực hiện tự chủ. Đọc Michael L. Tushman and Charles A. O'Reilly, Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal (Boston: Harvard Business School Press, 2002).

18. Trong quá khứ, một số doanh nghiệp mạo hiểm với vốn được hỗ trợ, đặc biệt là trong lĩnh vực viễn thông và chăm sóc sức khỏe, đã đi theo một chiến lược cải cách đột phá – qua cải cách bền vững – nhảy vọt về phía trước cả các nhà lãnh đạo trên quỹ đạo bền vững và sau đó nhanh chóng bán hết cổ phần cho các công ty uy tín lớn hơn đang di chuyển trên quỹ đạo phía sau họ. Chiến lược này có hiệu quả – không phải vì giá trị của công ty uy tín hạn chế họ khỏi việc nhắm đến cùng một sự đổi mới, mà bởi quy trình của họ không nhanh như những người mới bắt đầu. Đây là một cách chứng minh về đổi hướng lợi nhuận, nhưng nó không phải một lộ trình mà một doanh nghiệp tăng trưởng mới có thể được tạo ra. Hoặc là bằng cách mua lại sản phẩm hoặc đánh bại các

đối thủ mới, các công ty có uy tín cuối cùng sẽ cung cấp các sản phẩm cải tiến như là một phần của dòng sản phẩm của mình, và doanh nghiệp phát triển nó đầu tiên sẽ không tồn tại. Những doanh nghiệp mới bắt đầu cơ bản bao gồm các đội dự án cao cấp, phát triển sản phẩm một cách độc lập và sau đó bị giải tán khi các sản phẩm đã sẵn sàng thương mại hóa. Nó là một cơ chế mà theo đó công ty uy tín với vốn chủ sở hữu có giá trị hấp dẫn có thể trả tiền cho nghiên cứu và phát triển bằng vốn chủ sở hữu chứ không phải là chi phí.

19. Sự thành lập công ty con Xiameter của công ty Dow Corning là một ví dụ chính xác về tình huống này. Xiameter là công ty có độ tin cậy cao, chi phí bán hàng thấp và mô hình kinh doanh phân phối cho phép công ty tạo lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá bình dân cho các sản phẩm silicon tiêu chuẩn. Khách hàng cần dịch vụ chi phí cao hơn để hướng dẫn các quyết định mua bán có thể mua silicon của họ thông qua cấu trúc bán hàng chính và cơ cấu phân phối của Dow Corning.

20. Chúng tôi đưa ra khẳng định này chỉ với mục đích minh họa. Tại thời điểm viết bài này, cửa hàng bán lẻ và trực tuyến được thành lập rất tốt như là một làn sóng phá vỡ trong bán lẻ đến mức nếu một cửa hàng bách hóa cố gắng tạo ra một ngành kinh doanh mới tăng trưởng trực tuyến mới, nó sẽ theo một chiến lược duy trì

như một doanh nghiệp mới, có liên quan đến các công ty tạo ra bán lẻ trực tuyến. Ngay cả một người khổng lồ như Macy's có khả năng sẽ mất các công ty đang trong quá trình dịch chuyển bền vững trên đường cong phá vỡ. Mua lại một công ty có một vị trí vững chắc trên quỹ đạo phá vỡ đó – như Sears đã làm khi mua lại Lands End – là cách thức duy nhất mà các cửa hàng bách hóa có thể bắt được làn sóng này.

21. Cũng như Merrill Lynch, Goldman Sachs đã triển khai hệ thống giao dịch trên Internet cho các khách hàng hiện có trong doanh nghiệp môi giới dịch vụ trọn gói chính thống của họ. Công nghệ, như một hệ quả, thực hiện theo cách duy trì các giá trị, hay cấu trúc chi phí của các đơn vị kinh doanh. Trên thực tế, việc thực hiện giao dịch trên Internet có thể sẽ tăng thêm chi phí cho cấu trúc công ty bởi đó là một lựa chọn bổ sung và không thay thế kênh môi giới kinh doanh truyền thống. Xem Dennis Campbell and Frances Frei, "The Cost Structure and Customer Profitability Implications of Electronic Distribution Channels: Evidence from Online Banking," working paper, Harvard Business School, Boston, 2002.

22. Một loạt nghiên cứu thú vị cũng đưa ra kết luận tương tự. Xem Rakesh Khurana, Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic

CEOs (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2003). Khurana thấy rằng việc đưa vào một công ty các quản lý với hồ sơ cá nhân xuất sắc, những "siêu sao", những người theo cách nói của chúng tôi có những thuộc tính đa dạng mà nhiều người phải thèm muốn, gặp thất bại thường xuyên hơn nhiều người nghĩ.

23. Xem Kim B. Clark and Steven C. Wheelwright, "Organizing and Leading Heavyweight Development Teams," California Management Review 34 (Spring 1992): 9–28. Các khái niệm được mô tả trong bài viết này cực kỳ quan trọng. Chúng tôi đặc biệt khuyến khích các nhà quản lý quan tâm đến những vấn đề này nên nghiên cứu nó một cách kỹ lưỡng. Clark và Wheelwright xác định một nhóm cao cấp là nhóm gồm những thành viên rất tận tụy và đoàn kết. Nhiệm vụ của mỗi thành viên trong nhóm là không đại diện cho nhóm chức năng của mình trong nhóm, mà hoạt động như một người quản lý chung chịu trách nhiệm cho sự thành công của toàn bộ dự án, và tích cực tham gia vào các quyết định và công việc của các thành viên đến từ từng bộ phận chức năng. Khi cùng làm việc với nhau để hoàn thành dự án, họ sẽ tìm ra cách thức mới để tương tác, phối hợp và ra quyết định để tạo ra các quy trình hoặc khả năng mới, cần thiết cho sự thành công trong công việc kinh doanh mới trên cơ sở liên tục. Những cách để công

việc hoàn thành sau đó có thể được cơ cấu hoá như doanh nghiệp mới hoặc phát triển dòng sản phẩm.

24. Bước đột phá về khái niệm cơ bản dẫn đến những kết luận trong đoạn này xuất phát từ các nghiên cứu chuyên đề của Rebecca M. Henderson và Kim B. Clark, "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Systems and the Failure of Established Firms," Administrative Science Quarterly 35 (1990): 9–30. Đây là nghiên cứu, theo quan điểm của chúng tôi, nâng trạng thái xây dựng lý thuyết trong nghiên cứu quá trình từ phân loại dựa trên thuộc tính thành dựa trên hoàn cảnh. Ý tưởng cơ bản của họ là trong một khoảng thời gian, các mô hình giao tiếp, tương tác và phối hợp giữa những người chịu trách nhiệm thiết kế một sản phẩm mới (quy trình phát triển sản phẩm mà công ty dựa vào) sẽ phản ánh mô hình trong đó các thành phần của sản phẩm tương tác với cấu trúc sản phẩm. Trong hoàn cảnh mà cấu trúc không thay đổi từ thế hệ này sang thế hệ khác, quy trình theo thói quen này sẽ tạo điều kiện thuận lợi cho các loại tương tác cần thiết cho thành công. Nhưng trong hoàn cảnh mà các tổ chức phát triển phải thay đổi cấu trúc đáng kể để nhân viên cần tương tác với những người khác về các chủ đề khác và với thời gian khác nhau, thì cùng một quá trình quen thuộc sẽ cản trở sự thành công. Trong nhiều cách, sự phán đoán và khuyến

nghị về thay đổi quy trình trên các trục thẳng của hình 7-1 xuất phát từ công trình của Henderson và Clark. Sự phán đoán và khuyến nghị trên các trục ngang liên quan đến các giá trị của tổ chức xuất phát từ cuốn The Innovator's Dilemma, lần lượt được xây dựng trên công trình của giáo sư Bower và Burgelman mà chúng tôi đã trích dẫn ở nơi khác. Phần nghiên cứu này dường như cũng đã nâng tình trạng lý thuyết phân loại thành lý thuyết dựa trên tình huống.

25. Chúng tôi đã quan sát thấy một xu hướng khó chịu trong số các nhà quản lý tìm kiếm các giải pháp phù hợp cho tất cả những thách thức mà họ phải đối mặt, chứ không phải là phát triển cách áp dụng các giải pháp thích hợp cho vấn đề. Về vấn đề cụ thể này, trong những năm 1990, một số nhà quản lý dường như đã kết luận rằng các đội nhóm cao cấp là "câu trả lời" của họ và đảo lộn toàn bộ tổ chức phát triển của họ bằng cách sử dụng các nhóm phát triển cao cấp cho tất cả các dự án. Sau một vài năm, hầu hết trong số họ quyết định rằng đội nhóm cao cấp, dù họ cung cấp những lợi ích về tốc độ và sự kết hợp, lại quá tốn kém – và họ sau đó đảo lộn toàn bộ tổ chức trở lại vào chế độ các nhóm ít quan trọng. Một số công ty được trích dẫn trong bài đã gặp phải những vấn đề này, và không biết làm thế nào để sử dụng những nhóm thích hợp trong hoàn cảnh thích hợp.

26. Xem Charles A. Holloway, Steven C. Wheelwright, and Nicole Tempest, "Cisco Systems, Inc.: Acquisition Integration for Manufacturing," Case OIT26 (Palo Alto and Boston: Stanford University Graduate School of Business and Harvard Business School, 1998).
27. Chúng tôi nhận ra rằng đây là một tuyên bố nguy hiểm, có thể là một tuyên bố chính xác hơn khi nói là tại thời điểm viết bài này, không ai có vẻ như có thể đưa ra một chiến lược phá vỡ khả thi cho ngân hàng trực tuyến. Có thể là khả thi, ví dụ như Ngân hàng E*Trade xây dựng thành công một ngân hàng phá vỡ cấp thấp. Chúng tôi trích dẫn trong ghi chú 21 một trong những chuỗi nghiên cứu mà Giáo sư Frances Frei của Trường Kinh doanh Harvard đã viết với các đồng tác giả khác nhau về tác động của việc cung cấp các kênh dịch vụ mới cho khách hàng. Khi các ngân hàng uy tín bổ sung thêm máy ATM, điện thoại và các dịch vụ trực tuyến cho khách hàng, họ đã không thể chấm dứt các kênh giao dịch cũ của dịch vụ, ví dụ như thu ngân trực tiếp và cán bộ cho vay. Kết quả là, Frei đã cho thấy rằng việc cung cấp các kênh chi phí dịch vụ thấp hơn thực sự lại tăng thêm chi phí, bởi vì chúng là thêm vào, không phải thay thế. Có thể Ngân hàng E*Trade, khi không có tài sản cơ sở hạ tầng và chi phí dịch vụ, thực sự có thể tạo ra một mô hình kinh doanh có chi phí thấp đủ thấp để có thể

kiếm được lợi nhuận hấp dẫn ở mức giá chiết khấu cần thiết để giành chiến thắng.
28. Quay vòng hàng trữ kho của một cửa hàng bán lẻ không phải dễ dàng tăng vọt (xem chương 2, ghi chú 18). Khi đi lên, các nhà bán lẻ thực hiện một cấu trúc quay vòng hàng tương đối cứng nhắc biến thành các sản phẩm lợi nhuận cao hơn, dẫn đến một sự cải thiện ngay lập tức về Lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Hướng đến thị trường đang đi xuống đòi hỏi phải mang cùng một cấu trúc quay vòng hàng hóa cứng nhắc thành các sản phẩm lợi nhuận thấp hơn, dẫn đến ảnh hưởng lớn ngay lập tức lên lợi nhuận đầu tư.
(*) Người Bắc Mỹ Bản Địa được gọi tên theo nhiều cách khác nhau. Trong tác phẩm này, các tác giả và Peggy gọi họ là "Người Bắc Mỹ Bản Địa". Nhưng trong lời nói của Andy, anh tự gọi mình là " Người Da Đỏ". Cả hai thuật ngữ này đều được sử dụng với mức độ tôn trọng như nhau.
(1) Đội biệt kích Carlson do thiếu tá Evans F. Carlson trực tiếp lãnh đạo. Những người lính của Sư đoàn Biệt kích Thủy quân Lục chiến Số 2 này nổi tiếng về sự nhiệt huyết, về tinh thần đồng đội và khả năng thực hiện chiến công trong các cuộc chiến đấu. Đơn vị này được thành lập bảy tuần sau trận Trân Châu Cảng và những chiến thắng của sư đoàn được ghi lại trong cuốn sách Gung

Ho! của tác giả - trung úy W.S. François. Khi quyển sách này được chuyển thể thành phim với sự tham gia diễn xuất của diễn viên gạo cội Randolph Scott, thuật ngữ Gung Ho mới được nhiều người biết đến.

1 Xem: Hiệp hội Quan hệ Con người Nhật Bản, Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động.

2 Thuật ngữ này đã được sử dụng trong cuốn Kaizen Teian 1: Thiết lập Hệ thống Đề xuất Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động. (BBT)

1. Masaaki Imai, Kaizen: Chìa khóa dẫn tới thành công trong cạnh tranh của Nhật Bản (New York: McGraw-Hill, 1986).

* So sánh này chỉ mang tính tổng quát vì có những công ty ngoài Nhật Bản hoạt động ở Mỹ áp dụng hệ thống đề xuất của Nhật và cũng có những công ty Nhật áp dụng hệ thống đề xuất của Mỹ.

1. Thông tin chi tiết hơn về hệ thống báo cáo Kaizen được trình bày trong cuốn Kaizen Teian 3, Productivity Press, 1992.

Second best: gần tối ưu.

Thí dụ xin xem thêm sách "Đánh thức con Rồng ngủ quên", Phạm Đỗ Chí và Trần Nam Bình (chủ biên), Thời báo Kinh tế Sài Gòn (tái bản, 2002); hay "Kinh Tế tế Việt

Nam Trên trên đường hóa Rồng", Phạm Đỗ Chí (chủ biên), Nhà xuất bản Trẻ (2004).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, : xem bài "Tái cơ cấu kinh tế: Áp lực nội tại" của tác giả Bảo Duy phỏng vấn TS. Nguyễn Đình Cung thuộc Viện Nghiên cứu Quản lý Kinh tế Trung ương.

Xem Phạm Đỗ Chí, Kinh tế Việt Nam Trên trên Đường đường Hóa hóa Rồng, chương 10, Nhà xuất bản Trẻ, 2004.

Không kể các chi tiêu ngoài ngân sách

Kể cả các chi tiêu ngoài ngân sách

Nợ của chính phủ và nợ bảo lãnh bởi chính phủ

Trần Văn Thọ (Đại học Waseda, Tokyo), chương "Đã qua rồi một thời Đổi mới", trong sách "Việt Nam từ năm 2011 – —Vượt lên sự nghiệt ngã của thời gian" (trang 43-48), Nhà xuất bản Tri Thức (2011).

Báo Đầu tư, ngày 26/10/2009, trang 4, đã dẫn.

Yếu tố dẫn đến thành công của Việt Nam có thể giải thích rất rõ bằng lý thuyết thặng dư công suất (excess capacity) của giáo sư Ari Kokko thuộc Trường Kinh doanh Copenhagen, Đan Mạch.

Nội dung phần này và phần tiếp theo được lấy từ các bài nghiên cứu "Không gian sản phẩm quyết định phát triển của các quốc gia" (product space conditions development of nations) của các tác giả C. A. Hidalgo,

B. Klinger, A.-L. Barabási và R. Hausmann.
Hải Lý, Sóng ngầm, Thời báo Kinh tế Sài Gòn, số 37/2010, tr.18.
Thời báo Kinh tế Việt Nam, ngày 2-4/9/2010, TR.19.
Ngọc Đào, vốn đầu tư xã hội tăng mạnh.
Trung tâm Nghiên cứu Chính sách và Phát triển (Development and Policies Research Center - DEPOCEN), 216 Tran Trần Quang KhaiKhải, Hà Nội, Việt Nam. Quan điểm được thể hiện trong bài viết này mang tính cá nhân, không nhất thiết phản ánh quan điểm của DEPOCEN. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ hatrang@depocen.org hoặc ngocanh@depocen.org.
Chúng tôi xin chân thành cảm ơn chị Nguyễn Thị Huyền, thực tập sinh, và chị Bùi Thu Hà, trợ lý nghiên cứu đã hỗ trợ nhóm chúng tôi để hoàn thành bài viết này.
Tổng cục Thống kê.
Theo như HSBC tháng 3 năm 2011, tỷ lệ lạm phát của Việt Nam năm 2011 có thể là 9.,9%, theo ANZ thì con số này là 10%.
Theo số liệu của CECI , tỷ giá ở đây là tỷ giá trung bình tháng.
IMF (2010).
IMF (2010), đã dẫn.
Hiểu theo nghĩa rộng, phần này đề cập đến thâm hụt

vãng lai, bởi cấu thành của cán cân vãng lai bao gồm nhiều khoản mục, nhưng thành phần chính của nó là cán cân thương mại. Thực tế Việt nam Nam cho thấy thâm hụt thương mại là cấu phần chính của thâm hụt vãng lai.
Nguyễn Thắng, Nguyễn Ngọc Anh, Nguyễn Đức Nhật, Nguyễn Cao Đức (2008), Thâm hụt tài khoản vãng lai: Nguyên nhân và giải pháp, Tạp chí Nghiên cứu kinh tế số 363 tháng 8 năm 2008, trang 3-19.
Tính toán theo số liệu từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, (2010), Vietnam: 2010 Article IV Consultation—Staff Report and Public Information Notice.
IMF, Tham vấn điều khoản 4, năm 2003; 2006; 2010.
http://www.economywatch.com/economic-statistics/economic-indicators/Current_ Account _ Balance_US_Dollars/ truy cập ngày 24/02/2011.
Bản thân việc nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai về nguyên tắc là không tốt và cũng không xấu. Nó chỉ xấu khi thâm hụt quá lớn và dẫn tới khủng hoảng cán cân thanh toán, mất giá đồng tiền. Tuy nhiên, dường như có một quan niệm khá phổ biến (không chỉ ở Việt Nam) là (i) nhập siêu và thâm hụt tài khoản vãng lai là không tốt và thể hiện một nền kinh tế yếu kém; và (ii) xuất siêu và có thặng dư trên tài khoản vãng lai là điều tốt và thể hiện một nền kinh tế có khả năng cạnh tranh tốt. Mặc dù trong một số ít trường hợp, quan niệm như trên không

phải là không đúng, nhưng theo ly lý thuyết kinh tế thì không hẳn là như vậy. Trong nhiều trường hợp, thì thâm hụt cán cân thương mại là lại thể hiện một nền kinh tế đang tăng trưởng tốt. Khi một nền kinh tế có tiềm năng tăng trưởng tốt, có nhiều cơ hội đầu tư với lợi nhuận cao, nhu cầu đầu tư cao hơn khả năng tiết kiệm trong nước, điều này sẽ làm cho các dòng vốn nước ngoài chảy vào quốc gia đó để đáp ứng nhu cầu đầu tư. Tức là một quốc gia có thể sử dụng nguồn lực của nước khác để phát triển kinh tế trong nước. Ngược lại, một tài khoản vãng lai có thặng dư lại có thể là dấu hiệu bất ổn của nền kinh tế, dòng vốn trong nước chảy ra nước ngoài tìm kiếm những cơ hội đầu tư tốt hơn. Tức là nguồn lực không được sử dụng cho phát triển nền kinh tế trong nước.

Các nguồn vốn này đều có khả năng giảm mạnh nếu thâm hụt lớn vẫn diễn ra trong năm 2011.

Có thể lý giải điều này bởi là do hàng hóa từ Trung Quốc có tính cạnh tranh cao về giá cả, bên cạnh đó khoảng cách công nghệ với Việt Nam không nhiều như từ các nước phát triển nên với trình độ lao động và kinh tế của Việt Nam thì những hàng hóa này sẽ dễ dàng được hấp thu hơn.

Nhập khẩu những mặt hàng như xe ô tô, rượu ngoại, trang sức, thuốc lá, điện thoại... tăng mạnh. Năm 2010,

giá trị nhập khẩu những mặt hàng này lên tới 9 tỷ USD, so với con số nhập siêu hơn 12 tỷ USD thì lượng tiêu dùng hàng hóa xa xỉ này là rất lớn.
Cần phải lưu ý là Việt Nam nhập khẩu nhiều máy móc và công nghệ từ Trung Quốc để phát triển sản xuất trong nước song những công nghệ này đang bị đánh giá là công nghệ loại 3, những công nghệ sản xuất lạc hậu, năng suất chưa không cao và có tác động xấu đối với môi trường. Như vậy công nghệ mà Việt Nam nhập khẩu liệu có phải công nghệ tốt cho phát triển kinh tế?
Hệ số lan tỏa của một ngành phản ánh mức độ liên kêt kết của ngành đó với các ngành khác trong một nền kinh tế và đo lường tác động tiềm tàng đối với các ngành khi có thay đổi từ một ngành riêng lẻ. Về bản chất, có hai loại hệ số lan tỏa là hệ số lan tỏa cùng chiều và hệ số lan tỏa ngược chiều
Bùi Trinh (2010), Measuring the effective rate of protection in Vietnam's economy with emphasis on the manufacturing industry: an input – output approach, Depocen working paper series N0. 2010/12, Development and Policies Research Center, available at http://depocenwp.org/upload /pubs/BuiTrinh/ERP_Paper_DEPOCENWP.pdf
Do thuế các nguyên liệu đầu vào và tỷ trọng nguyên liệu đầu vào nhập khẩu của ngành này cao.

Điều này có thể thấy rõ hơn ở chỉ số thể hiện mức độ lan tỏa của những ngành này trong nền kinh tế đều lớn hơn mức trung bình toàn nền kinh tế.
Dựa trên số liệu từ
http://stat.wto.org/TariffProfile/WSDBtariffPFExport.asp Language=E&Country=VN truy cập ngày 02/03/2011.
Tuy nhiên, theo một nghiên cứu gần đây của Peter Naray và cộng sự (2009) [5] thì việc áp dụng thuế suất cao hơn trong khung cam kết được phép hoặc áp dụng các biện pháp hạn chế nhập khẩu trên cơ sở điều kiện khó khăn về cán cân thanh toán sẽ đi kèm với các ảnh hưởng tiêu cực lâu dài cho Việt Nam. Tác động của các lựa chọn chính sách này bao gồm (i) ảnh hưởng tới kết quả xuất khẩu vì xuất khẩu phụ thuộc khá chặt chẽ vào nhập khẩu; (ii) làm tăng cán cân thương mại nếu hệ số co giãn của nhập khẩu nhỏ hơn 1; (iii) ảnh hưởng đến lợi ích của người tiêu dùng vì chi phí tiêu dùng tăng lên; (iv) làm môi trường kinh doanh ở Việt Nam bị giảm khả năng đoán định do thay đổi chính sách, và có thể ảnh hưởng đến đầu tư trực tiếp nước ngoài; (v) giảm niềm tin của các nhà đầu tư đặt vào Việt Nam nếu việc áp dụng các biện pháp bảo hộ bị các nhà đầu tư coi là tín hiệu của khủng hoảng. Ngoài ra, sử dụng phụ thu nhập khẩu cũng có tác dụng giống như phá giá đồng tiền trong cắt giảm nhập khẩu, nhưng biện pháp này sẽ

không đạt được lợi ích cho hoạt động xuất khẩu.
Đặc biệt với trường hợp của Việt Nam khi thâm hụt thương mại lớn thì áp lực giảm giá lại càng lớn hơn.
Các lần điều chỉnh tỷ giá của NHNN đều ít và bị động do áp lực căng thẳng từ thị trường chứ không phải định hướng cho thị trường nên làm mất lòng tin của người dân. Từ đó khiến tác động của tâm lý càng lớn, tạo vòng xoáy lạm phát – - tỷ giá – - nhập siêu, dẫn đến điều chỉnh tỷ giá không thể bứt phá vì sợ ảnh hưởng đến ổn định vĩ mô, các lần điều chỉnh tỷ giá của Ngân hàng nhà Nhà nước không bù đắp được mức độ chênh lệch lạm phát và khiến cho tiền đồng Việt Nam VND lên giá so với các đồng tiền khác trong khu vực.
Theo Vũ Thành Tự Anh (2010) [1].
Xem thêm bài viết của Nguyễn Thị Hà Trang và đồng sự (2011) [8], cho những lý giải chi tiết hơn về từng nhân tố gây ra nhập siêu trong mất cân đối này.
Tổng hợp từ báo chí, đầu năm 2009, IMF dự báo tăng trưởng 4.,75%, Ngân hàng Thế giới dự báo 5.,0-5.,5% và Tạp chí The Economist dự báo tăng chỉ 0.,3%.
Xem “Từ chỉ số cạnh tranh và ICOR, nghĩ về hiệu quả gói kích cầu” của Trần Sỹ Chương, Báo Doanh nhân Sài Gòn Cuối tuần tháng 10/2009.
Ví dụ, xem bài “Tỷ giá tăng không tác động tới lạm phát”, trả lời phỏng vấn của ông Lê Xuân Nghĩa do Hữu

Hòe thực hiện, đăng trên báo Đầu tư Chứng khoán ngày 26/8/2010 và lưu tại
http://tinnhanhchungkhoan.vn/RC/N/CFFEJI/ty-gia-tang-khong-tac-dong-lon-toi-lam-phat.html.
Ví dụ, xem bài "Lạm phát tăng là do tỷ giá" trả lời phỏng vấn của ông Nguyễn Quang A do Nhật Minh thực hiện, lưu tại VnExpress: http://vnexpress.net/GL/Kinh-doanh/2010/09/3BA20D11/. Hoặc, Prakriti Sofat của Barclays Capital khẳng định, cứ 1% tăng thêm trong tỷ giá USD/VND sẽ đóng góp chừng 0.,15% vào tỷ lệ lạm phát, lưu tại:
http://vneconomy.vn/20100819032443753P0C6/gioi-chuyen-gia-du-bao-xu-huong-ty-gia-usdvnd.htm.
Xem bài "Lãi suất tiết kiệm vượt 16%", của Hoàng Ly đăng tại VnExpress.net:
http://ebank.vnexpress.net/GL/Ebank/Tin-tuc/2010/12/3BA23BF3/.
Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong:
http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html
Ví dụ, xem bài "Thống đốc Nguyễn Văn Giàu: Tăng lãi suất là điều bất khả kháng", của Từ Nguyên, đăng tại VnEconomy:
http://vneconomy.vn/20101203083057783P0C6/ thong-

doc-nguyen-van-giau-tang-lai-suat-la-bat-kha-khang.htm.
Theo lý thuyết hạn chế tín dụng tự nguyện, mặt bằng lãi suất cao chỉ khuyến khích các doanh nghiệp rủi ro vay vốn bởi chỉ có thực hiện các dự án rủi ro cao mới kỳ vọng mang lại lợi nhuận đủ lớn để hoàn trả món vay. Kết quả là trên thị trường chỉ còn lại các doanh nghiệp rủi ro và do vậy khả năng vỡ nợ là cao hơn.
Xem bài "Cán cân thanh toán quốc tế thặng dư 3.,43 tỷ đô USDla", của Giang Oanh đăng tại website của Chính phủ: http://baodientu.chinhphu.vn/Home/Can-can-thanh-toan-quoc-te-thang-du-343-ty-USD/20107/33406.vgp.
Xem bài "Năm 2010, cán cân thanh toán thâm hụt khoảng 4 tỷ đô laUSD", của Anh Quân đăng tại VnEconomy:
http://vneconomy.vn/20101021114618793P0C6/nam-2010-can-can-thanh-toan-tham-hut-khoang-4-ty-usd.htm.
Xem bài "Đánh giá xuất khẩu 10 tháng đầu năm và dự kiến cuối năm", đăng tại báo Thị trường Nước ngoài: http://www.ttnn.com.vn/country/256/news/28645/danh-gia-xuat-khau-10-thang-dau-nam-va-du-kien-cuoi-nam.aspx.
Ví dụ, xem bài "Bơm USD, thả nổi lãi suất" của Khánh Huyền đăng tại Tiền Phong:

http://www.tienphong.vn/Kinh-Te/517761/Bom-USD-tha-noi-lai-suat-VND.html
Xem bài "Rủi ro tài chính vĩ mô lớn nhất là tỷ giá" của Hữu Hòe đăng tại VnEconomy:
http://vneconomy.vn/20100818110321467p0c6/rui-ro-tai-chinh-vi-mo-lon-nhat-la-ty-gia.htm.
Những phân tích về vấn đề này thể hiện quan điểm riêng của tác giả.
Xem quan điểm tương tự của Ông Bùi Kiến Thành khi trả lời phỏng vấn bài "Bơm tiền ra có tạo áp lực lạm phát?" do Nguyên Dương thực hiện đăng trên Tầm Nhìn: http://www.tamnhin.net/TienVang/6610/Bom-tien-ra-co-tao-ap-luc-lam-phat-moi.html.
"Lạm phát đình đốn" là cụm từ tác giả sử dụng cho cụm từ tiếng Anh "stagflation" ám chỉ tình trạng kinh tế trong đó lạm phát cao nhưng sản xuất khó khăn.
Quan điểm thể hiện trong bài viết này của cá nhân tác giả, nguồn số liệu, trừ khi được chỉ rõ, lấy từ bộ phận nghiên cứu của TLS Việt Nam. Những lỗi phân tích nếu có thuộc về cá nhân tác giả. Tác giả cảm ơn sự chia sẻ của Tủy Sống. Phạm Thế Anh và Khổng Văn Minh – Công ty quản lý quỹ Jaccar đã đóng góp vào quan điểm thể hiện trong bài viết này.
Xem lưu tại:
http://vneconomy.vn/2010120711364697P0C6/can-that-

chat-hon-chinh-sach-tien-te.htm.
Xem lưu tại:
http://cafef.vn/20101207030913873CA0/wb-lam-phat-nam-2010-cua-viet-nam-o-muc-105.chn.

Calvo, Guillermo, (1992), Are High Interest Rates Effective for Stopping High Inflation? Some Skeptical Notes, World Bank Economic Review, 6, issue 1, p. 55-69.

Xem bài "Khám sức khỏe kinh tế Việt từ chỉ số ICOR" đăng trên Tuần Việt namNam. Xem lưu tại:
http://tuanvietnam.vietnamnet.vn/2009-10-09-kham-suc-khoe-kinh-te-viet-tu-chi-so-icor-

Tiếng Anh là "Credit Rationing", xem Stiglitz and Weiss (1981) "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information", American Economic Review, Vol. 71 (3) pp 393-410.

Hoài (2010), Nguy cơ lạm phát 2010: Thực trạng, nguyên nhân và giải pháp, Kỹ Kỷ yếu khoa học lần thứ nhất, Đại học Khoa học Công nghệ.

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Lãi suất tiền gửi kỳ hạn tháng lãnh lãi cuối kỳ của VCB và SCB

Đây là hạng mục trong cán cân thanh toán để đảm bảo cán cân luôn cân bằng.

Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.

Hoàng Uy, ‘Ủy ban Vàng Thế giới khen ngợi sự phát triển của thị trường Việt Nam, ngày 26/4/2008.

Tim Johnston, “Thói quen trữ vàng của Việt Nam đã làm giảm giá đồng tiền”, Thời báo Tài chính, 18/6/2010 .sup

Giao dịch vàng online thường tiến hành cùng với đòn bẩy tài chính giúp nhà đầu tư có thể giao dịch gấp nhiều lần số tiền vốn mình có (nhiều trường hợp lên 10 lần). Điều này có nghĩa là lượng vàng vật chất cần thiết nhỏ hơn nhiều so với giá trị giao dịch khi nhà đầu tư sử dụng dịch vụ này. Khi chuyển từ kinh doanh online sang vật chất, các bên giao dịch 100% vàng vật chất. .sup

Lê Xuân Nghĩa, “Thị trường Vàng đi về đâu”, báo Lao Động, 30/10/2010. .sup

Tham khảo VTV, Ai có lợi khi giá vàng trong nước cao hơn giá vàng quốc tế, 20/12/2010.

Khánh Linh, Lê Đức Thúy : “bức Bức tranh về tỷ giá ngoại hối không xấu như nhiều người nghĩ”, CafeF, 25/2/2011.

Lạm phát các năm 2007, 2008 và 2010 lần lượt là 12,6%, 19,9% và 11,8%.

Chi tiết phương pháp này có thể tham khảo trong

Eviews5 User's Guide, 1994–-2004 Quantitative Micro Software, LLC.
Mối quan hệ trong dài hạn giữa lạm phát và tăng trưởng cung tiền có thể được xem xét thông qua phương trình số lượng tiền tệ, MV = PY, của trường phái cổ điển. Với tốc độ lưu chuyển tiền tệ V ổn định, tốc độ tăng giá P sẽ xấp xỉ bằng với chênh lệch giữa tốc độ tăng cung tiền M và tốc độ tăng trưởng sản lượng Y.
Những nhận định và quan điểm trong bài viết thể hiện quan điểm cá nhân nhà nghiên cứu, không phản ánh quan điểm của cơ quan các tác giả công tác.
Gill và Kharas (2007: 104).
Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng tăng trưởng của các quốc gia NICs chỉ dựa trên việc mở rộng các nguồn lực, trong đó có đầu tư, trong khi đóng góp của tổng năng suất vào tăng sản lượng ở mức khiêm tốn, như một tất yếu, tăng trưởng sẽ dừng lại. Paul Krugman, nhà kinh tế đoạt giải Nobel và được coi là người "biết trước" cuộc khủng hoảng tài chính châu Á khi ông cho rằng tăng trưởng dựa vào đầu tư trong thời gian dài sẽ phải dừng lại (1994). Xem thêm các bài của Young (1984, 1992, 1994) và Kim và Lau (1994a, 1994b) cho nhận định rằng tăng trưởng thần kỳ của các quốc gia NICs chỉ là do tăng trưởng các nhân tố đầu vào chứ không phải do tăng năng suất và vì thế tăng trưởng của các quốc gia này

không có gì gọi là “'thần kỳ'”.
Con số này dương và càng gần 1 càng minh chứng một điều: cứ khi nào thâm hụt ngân sách lớn thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng là lớn và ngược lại khi nào thâm hụt ngân sách thu hẹp hoặc dương thì thâm hụt thương mại cũng có nhiều khả năng được thu hẹp hoặc dương (thặng dư). Các bằng chứng quốc tế cũng cho thấy thâm hụt/thặng dư cán cân thương mại, tài khoản vãng lai chịu tác động rất lớn bởi của thâm hụt/thặng dư cán cân ngân sách (xem Obstfeld và Rogoff, 2002 cho trường hợp của các quốc gia thuộc OECD và Miles và Scott, 2005 cho trường hợp cụ thể của Canada).
Vốn đầu tư toàn xã hội thực hiện năm 2009 theo giá thực tế ước tính tăng 15,3% so với năm 2008 và bằng 42,8% GDP. Trong đó, khu vực Nhà nước tăng mạnh nhất với mức tăng lên tới 40,5%; khu vực ngoài Nhà nước tăng 13,9%; khu vực có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài giảm 5,8% [VIE, 2010].
Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tương tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này

không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, tr.7].

Các số liệu hiện có cho thấy tại Việt Nam, tổng chi tiêu cho hoạt động R&D ở mức 0,01% doanh số là "cực kỳ thấp" và các doanh nghiệp nhà nước chắc chắn sẽ đầu tư vào R&D hơn là các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài [Nixson và Walter, 2010, đoạn 2, tr.8].

Việc đánh đổi này làm cho nó không thể trở thành một chính sách 'cải thiện Pareto' như mong muốn của nhiều nhà kinh tế trường phái Keynes khi khuyến khích Nhà nước can thiệp vào nền kinh tế. các doanh nghiệp nhà nước hay các doanh nghiệp sản xuất mặt hàng được bảo hộ sẽ được lợi còn các doanh nghiệp sử dụng sản phẩm của chúng như đầu vào sẽ chịu thiệt hại vì chi phí sản xuất và giá thành sản phẩm sẽ bị đội lên cao và chất lượng sản phẩm sản xuất ra cũng kém và do đó năng lực cạnh tranh của tổng thể nền kinh tế cũng yếu kém. Còn với những ưu đại cho các doanh nghiệp nhà nước trong việc tiếp cận đến nguồn lực tín dụng và đất đai thì sẽ sinh ra hiệu ứng lấn át (crowding-out effect), các doanh nghiệp tư nhân sẽ bị đẩy ra ngoài cuộc đua bình đẳng để tìm kiếm cơ hội kinh doanh và lợi nhuận.

Mặc dù xuất khẩu hàng chế tác tăng ấn tượng trong thập kỷ qua, song nếu phân loại hàng xuất khẩu Việt Nam theo hàm lượng công nghệ, thì đa phần hàng chế tác

xuất khẩu Việt Nam thuộc nhóm sử dụng nhiều tài nguyên và công nghệ thấp, nhóm công nghệ cao và trung bình chỉ chiếm 5% tổng xuất khẩu và tỷ trọng này không thay đổi gì trong 10 năm qua [Nixson và Walter, 2010, đoạn 3, trang 7].

Giai đoạn 3 là giai đoạn phát triển cao nhất. Hiện nay, tất cả các nước công nghiệp phát triển đều đang ở giai đoạn 3 của quá trình phát triển.

Quyết định 390/2008/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ.

Điều tra 10.000 doanh nghiệp tư nhân của VCCI năm 2009 cho thấy chỉ có 6,9% có khách hàng là các doanh nghiệp FDI, 15% có khách hàng là các DNNN và 58% có khách hàng là doanh nghiệp tư nhân trong nước.

Khái niệm institutions trong một số tư liệu được dịch ra tiếng Việt là thể chế, Trong trong bài nầynày cả hai thuật ngữ cơ chế và thể chế đều được dùng như có cùng nghĩa.

Douglas C. North, nhà kinh tế đoạt giải Nobel năm 1993, là người tiên phong trong nghiên cứu về sự liên hệ giữa cơ chế và thành quả phát triển kinh tế. Xem, chẳng hạn, North (1990). Ngân hàng thế giới, cơ quan quốc tế hàng năm phát hành bản báo cáo về phát triển kinh tế, đã chọn vấn đề Xây dựng cơ chế cho thị trường làm chủ đề cho bản báo cáo năm 2002. Xem World Bank (2002).

Về sự phân lọai loại cơ chế có thể xem World Bank (2003), Ch. 3, nhất là Figure Hình 3.1 ở , trang 38.
Hai giai đoạn ta đề khởi ở đây có nhiều điểm tương đồng với giai đoạn thứ hai và thứ ba của Rostow (1960) nhưng không hoàn toàn giống. Nhiều đặc tính của các giai đoạn mà Rostow khảo sát gần nửa thế kỷ trước không còn phù hợp với thời đại ngày nay, thời đại công nghệ, kỹ thuật, tri thức, … lan rộng nhanh giữa các nước, thúc đẩy bởi sự tiến bộ của công nghệ thông tin và trào lưu toàn cầu hóa.
So sánh ở đây chủ yếu về mặt cơ chế, mặt quan hệ sản xuất. Nếu xét mặt lực lượng sản xuất thì Trung Quốc và Việt Nam ở gần điểm B trong Hình 12.1 nhưng Liên Xô cũ và các nước Đông Âu trước khi cải cách đã có mức GDP đầu người cao hơn B, nhiều trường hợp gần điểm C.
Bao nhiêu năm thì được gọi là "quá lâu"? Thật ra khó có một con số khách quan. Ở đây tùy theo tốc độ phát triển, tùy theo ý chí đẩy mạnh cải cách để đưa kinh tế phát triển nhanh, tùy theo bối cảnh chính trị xã hội. Tổng hợp các yếu tố có lẽ có thể nói trên 15 năm thì được gọi là "quá lâu".
Lợi thế so sánh động là lợi thế so sánh tiềm năng chỉ được thể hiện trong tương lai nếu các tiền đề được chuẩn bị ở giai đoạn hiện nay.

Đường CE trong Hình 12.1 (từ điểm C, GDP đầu người không thay đổi) chỉ là trường hợp đặc biệt, để đơn giản hóa nên vẽ như vậy. Trên thực tế có thể có nhiều hình thái biến dạng trong đó GDP đầu người tăng nhưng ở tốc độ rất thấp, hoặc có trường hợp giảm

Ở đây ta không bàn đến chất lượng (quality) của thành quả tăng trưởng. Môi trường xuống cấp, phân phối thu nhập và tài sản bất bình đẳng, hiệu quả đầu tư thấp, v.v. cho thấy chất lượng phát triển ở Việt Nam và Trung Quốc đều kém. Có điều ở mặt chất lượng Việt Nam không hơn Trung Quốc nhưng tốc độ phát triển thấp hơn..

Luật đầu tư nước ngoài và Luật doanh nghiệp sửa đi sửa lại nhiều lần, kể cả những nghị định bổ sung và những tu chỉnh từng phần, hầu như hằng năm đều có sự thay đổi nội dung các luật này.

Tôi đã kiến nghị với nhà nước về vấn đề này từ năm 1996 nhưng chẳng không được thực thi. Một số bộ trong chính phủ có thi tuyển nhưng hầu hết có tính cách hình thức. Kinh nghiệm của Nhật được giới thiệu trong Trần Văn Thọ (1997) Ch. 3.

Collier (2007) gọi những nước cực nghèo này là “tỉ tỷ người ở tận đáy của kinh tế thế giới” (the bottom billion). Theo tác giả này thì hiện nay trên thế giới có 58 nước như vậy, dân số tổng cộng khoảng một tỉ người. Nếu ta

chỉ kể những nước có số dân trên 20 triệu thì số nước thuộc nhóm này là 13.
Hiện có 12 tập đoàn kinh tế và 11 tổng công ty của nhà nước (Theo website của Chính phủ ngày 14/02/2011 http://www.chinhphu.vn/portal/page?_pageid=517,33802599&_dad=ortal&_schema=PORTAL
Tham khảo thêm: Paul R. Krugman, Maurice Obstfeld (2005) , International Economics: Theory and Policy, 5th Edition, Addison-Wesley Longman.
Độc quyền doanh nghiệp có thể được bào chữa cho một số ngành có tính độc quyền tự nhiên trong một khu vực địa lý nhất định (tỉnh, thành phố) như các công ty cung cấp dịch vụ công cộng cơ bản như điện, nước, môi trường… Điều cần chú ý là: (i) phạm vi độc quyền không bao phủ cả quốc gia; (ii) chính quyền địa phương phải cùng người dân giám sát chặt chẽ việc định giá và chất lượng dịch vụ của số ít công ty này. Việc giám sát nhiều ngành độc quyền như ngành điện, hàng không, đóng tàu,… thậm chí cả các ngành như giấy, muối, mía đường… hoạt động trên phạm vi cả nước như ở Việt Nam hầu như là không thể.
Hiện các công ty thép ở Việt Nam chỉ có thể và đang tập trung sản xuất thép xây dựng (chủ yếu là thép cuộn chứ không phải là các cấu kiện phức tạp cho các công trình

lớn) là sản phẩm được bảo hộ cao trong thời gian dài.
Lên tới trên 40%, tỷ lệ khiến Việt Nam trở thành một trong những nước có đầu tư công cao nhất thế giới.
Chuyển giá được hiểu đơn giản là mua nguyên liệu, máy móc từ công ty mẹ ở nước ngoài giá cao, bán thành phẩm giá thấp nên "thua lỗ" để không đóng thuế. Hoặc chuyển giá là nâng khống giá trị đầu tư và tăng quảng cáo làm chi phí sản xuất cao hơn doanh thu để làm báo cáo tình trạng thua lỗ giả tạo.
Số liệu từ năm 2004 bao gồm cả mũ, ô dù.
Năm 2007, tỷ lệ vốn đầu tư/GDP của Việt Nam chỉ thấp hơn Trung Quốc (44,2%), nhưng cao hơn nhiều so với Hàn Quốc (29,4%), Thái Lan (26,8%), Indonesia (24,9%), Malaysia (21,9%) và Philippines (15,3%). Qua các năm, tỷ trọng này đều có xu hướng giảm ở hầu hết các nước, trong khi ở Việt Nam lại tăng mạnh và luôn duy trì ở mức cao. .sup
(**), : có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
(*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
(***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Các kết quả kiểm định sẽ được cung cấp theo yêu cầu.
Điều này có thể thấy thông qua ma trận phương sai và

hiệp phương sai xác định từ các phần dư của mô hình VECM trong bài này.
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (**): có ý nghĩa thống kê ở mức 5%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (***): có ý nghĩa thống kê ở mức 1%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Số trong ngoặc là giá trị p-value, (*): có ý nghĩa thống kê ở mức 10%
Chỉ số phát triển thị trường bán lẻ có thang điểm 100, số điểm càng cao nghĩa là độ hấp dẫn và triển vọng phát triển càng lớn, được tính trung bình không trọng số của bốn chỉ tiêu: độ rủi ro của quốc, độ hấp dẫn của thị trường, độ bão hòa của thị trường và áp lực thời gian.
Hồ Chí Minh, Tuyển tập, trang 405-406 (T10).
Giá gạo 5% tấm Việt Nam và Thái Lan chỉ có sự khác biệt khá lớn vào năm 2009 khi chính sách thu mua tạm trữ của Thái Lan có mức giá cao nên không thể xuất khẩu ra thị trường thế giới với mức giá thấp cạnh tranh với Việt Nam được.
Xem, ví dụ như, Xêmina Cải cách Giáo giáo dục, Thời đại mới Số số 13 (Tháng 3 Năm /2008)

<http://www.tapchithoidai.org/> và Vallely & Wilkinson (2008).

Chúng ta có thể đối chiếu quan điểm này với quan điểm "giáo dục vị học thuật" xem giáo dục như là một cứu cánh vì những giá trị nội tại của nó, ví dụ như "không bao giờ nghĩ đến việc dùng học –- vấn để mưu sinh" (Vũ Đình-Hòe 1942: 52).

Nên nhớ cưỡng bách tiêu thụ không luôn luôn đồng nghĩa với miễn phí. Thí dụ như chính phủ bắt buộc người lái xe gắn máy phải đội mũ bảo hiểm nhưng không phát mũ miễn phí cho người lái xe.

Ngoài học phí, phụ phí, còn có vấn đề chi phí cơ hội, Các trẻ em nghèo tại thôn quê có khả năng ra đồng giúp việc gia đình nhiều hơn các trẻ em trong thành thị.

Dĩ nhiên các gia đình nghèo vẫn có thể vay mượn từ thị trường vốn không chính thức như họ hàng, bạn bè, láng giềng, vvv.v…. Nhưng vay mượn như thế có thể vẫn chưa đủ.

Ngoài HECS còn phụ cấp sinh hoạt cho các sinh viên hội đủ điều kiện, nhưng vấn đề đó ra ngoài phạm vi bài này.

Các quan điểm thể hiện trong tài liệu này là của bản thân tác giả, không phản ánh quan điểm của các tổ chức, cá nhân liên quan. Ý kiến đóng góp xin gửi về địa chỉ email: dongochuynh@yahoo.com.

Theo Công ước 102 năm 1952 của ILO, hệ thống ASXH bao gồm 9 bộ phận cấu thành là: hệ thống chăm sóc y tế; hệ thống trợ cấp ốm đau; trợ cấp thất nghiệp; hệ thống trợ cấp tuổi già; trợ cấp tai nạn lao động hoặc bệnh nghề nghiệp; trợ cấp gia đình; trợ cấp thai sản; hệ thống trợ cấp cho tình trạng không tự chăm sóc được bản thân (trợ cấp tàn tật) và trợ cấp tiền tuất.
Riêng các quy định về BHXH tự nguyện có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2008, các quy định về BHTN có hiệu lực kể từ ngày 1/1/2009.
Đến năm 2010 ước tính có khoảng 50 triệu người tham gia BHYT, trong đó trẻ em dưới 6 tuổi khoảng 7 triệu người, người nghèo và cận nghèo khoảng 13 triệu người. Với tốc độ phát triển hiện nay thì đến năm 2015 có thể tiến tới mục tiêu BHYT toàn dân.
Xem Dương Minh Đức (2011).
Xem Grument (2005), Vanzante và Fritzsch (2008).
Theo thống kê, số người đóng BHXH cho mỗi người hưởng lương hưu ngày càng giảm nhanh: Năm 1996 có 217 người đóng BHXH cho một người hưởng lương hưu, năm 2000 giảm xuống còn 34 người, năm 2004 còn 19 người, năm 2007 còn 14 người, năm 2009 còn 11 người, và đến 2010 chỉ còn 10,7 người (Xem Dương Minh Đức, 2011).
Xem Điều tra mức sống dân cư 2002 – 2008.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, trong 9 tháng đầu năm 2010, số nợ BHXH của các doanh nghiệp đã lên đến 873,6 tỉ tỷ đồng. BHXH đã phải đưa đơn khởi kiện 23 doanh nghiệp nợ kéo dài 5,74 tỉ đồng và thu hồi được 3,66 tỉ đồng (xem Thanh Thương, 2010).
VeriSign là nhà cung cấp chứng chỉ số hàng đầu thế giới. VeriSign cho phép khách hàng dễ dàng theo dõi, quản lý tất cả các chứng chỉ số của mình với công cụ VeriSign® Certificate Center kèm theo khi cấp chứng chỉ số.
Teflon (còn gọi là Polytetrafluoroethylen) là chất chống dính, tính chất trơ với hóa chất, chịu nhiệt cao... Nó được sử dụng trong nhiều ngành công nghiệp như khuôn ép đế giày, trục máy in, photo... Đặc biệt, nó được sử dụng nhiều nhất trong đời sống hàng ngày như là chảo không dính, nồi cơm điện không dính, bàn ủi… Bản chất lớp teflon là không bám dính nên rất khó làm nó bám chắc vào bề mặt nồi, chảo kim loại. Vì vậy người ta phải làm cho bề mặt kim loại của nồi chảo thật ráp (gồ ghề) rồi dùng một chất keo cho bám dính chặt vào bề mặt ráp đó, sau đấy phủ Teflon lên bề mặt ráp của chất keo, nhờ đó Teflon sẽ bám chặt.
Hiệu ứng Hawthorne: Được rút ra từ các cuộc thử nghiệm do Elton Mayo thực hiện tại Hawthorne Works - một nhà máy lắp ráp của Western Electric ở phía bắc Illinois - trong suốt thập niên 1920, đề cập đến những

ích lợi về hiệu suất mà các công ty tạo ra khi chú trọng đến nhân viên.

(1) Người đứng đầu tập đoàn Virgin, ông được xếp thứ năm trong danh sách các doanh nhân giàu nhất nước Anh và xếp thứ 254 trong danh sách tỷ phú của tạp chí Forbes năm 2011.

(2) S (Sản phẩm), D (Dịch vụ), T (Thông tin).

3. Sigmund Freud là bác sĩ thần kinh và tâm lí người Áo. Ông đặt nền móng và phát triển về lĩnh vực nghiên cứu Phân tâm học.

(1) Được tạo nên từ nhiều nguyên liệu đã được chế biến khác nhau. Có thể dùng tacos như một món ăn khai vị hoặc bữa ăn nhẹ.

(1) Cách thức buôn bán bất động sản được đề cập ở đây là cách thức tại Mỹ. Tuy nhiên bạn đọc Việt Nam vẫn có thể học hỏi được một số luận điểm hữu ích trong phần này.

(2) Tên tiếng Anh là Uncle Sam, lấy những từ đầu của United States of America, là một cách cá nhân hóa chỉ nước Mỹ, được sử dụng trong thời kì cuộc chiến tranh 1812.

(1) Nhân vật luôn có suy nghĩ tích cực trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của Eleanor H.Porter

1. D&G: Nhãn hiệu thời trang cao cấp, do hai nhà thiết kế người Ý là Domenico Dolce và Stefano Gabbana sáng

lập từ năm 1985.

2. Marc Jacobs: Nhà thiết kế nổi tiếng người Mỹ, giám đốc thiết kế của hãng thời trang danh tiếng Louis Vuitton của Pháp.

# MỤC LỤC

TỦ SÁCH

THƯƠNG HIỆU VIỆT - VÀ 22 QUY LUẬT BẤT BIẾN!

1 - QUY LUẬT MỞ RỘNG THƯƠNG HIỆU

2 - QUY LUẬT HƯỚNG TÂM

3 - QUY LUẬT QUẢNG BÁ

4 - QUY LUẬT QUẢNG CÁO

5 - QUY LUẬT TỪ KHÓA

6 - QUY LUẬT TÍN NHIỆM

7 - QUY LUẬT CHẤT LƯỢNG

8 - QUY LUẬT DÒNG SẢN PHẨM

9 - QUY LUẬT TÊN HIỆU

10 - QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU MỞ RỘNG

11 - QUY LUẬT PHƯỜNG HỘI

12 - QUY LUẬT TÊN CHUNG

13 - QUY LUẬT CÔNG TY

14 - QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU PHỤ

15 - QUY LUẬT CÁC THƯƠNG HIỆU CHỊ EM

16 - QUY LUẬT KIỂU DÁNG

17 - QUY LUẬT MÀU SẮC

18 - QUY LUẬT BIÊN GIỚI

19 - QUY LUẬT ĐỒNG BỘ

20 - QUY LUẬT THAY ĐỔI

21 - QUY LUẬT “SINH LÃO BỆNH TỬ”

22 - QUY LUẬT ĐẶC THÙ

11 QUY LUẬT VÀNG TRONG XÂY DỰNG THƯƠNG HIỆU TRÊN INTERNET - 1 - QUY LUẬT CHỈ MỘT (HOẶC CÁI NÀY HOẶC CÁI KIA)

2 - QUY LUẬT TƯƠNG TÁC

3 - QUY LUẬT TÊN THÔNG DỤNG

4 - QUY LUẬT TÊN RIÊNG

5 - QUY LUẬT ĐƠN NHẤT

6 - QUY LUẬT QUẢNG CÁO TRÊN INTERNET

7 - QUY LUẬT CHỦ NGHĨA TOÀN CẦU

8 - QUY LUẬT THỜI GIAN

9 - QUY LUẬT PHÙ PHIẾM

[10 - QUY LUẬT CỦA SỰ CHIA TÁCH]

[11 - QUY LUẬT BIẾN ĐỔI]

[CHỈ MỤC]